



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

มณฑนา ชุมปัญญา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

มัณฑนา ชุมปัญญา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING WORK  
MOTIVATION OF TEACHERS IN SCHOOLS UNDER SAKON NAKHON  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

BY

MANTHANA CHUMPANYA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree in Education Administration  
At Sakon Nakhon Rajabhat University

April 2020

All Right by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ มัณฑนา ชุมปัญญา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ ..... ประธานที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยบุญกรณ์) วิทยานิพนธ์

และกรรมการสอบ

กรรมการสอบ

กรรมการที่ปรึกษา

..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลิงพิศ ธรรมรัตน์) แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร)

วิทยานิพนธ์

และกรรมการสอบ

กรรมการสอบและ

(ดร.รัชฎาพร งอยภูธร)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยบุญกรณ์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## ประกาศคุณูปการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา พิมพบุตร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้กำลังใจเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ ดร.เกวียนทอง ต้นเชื้อ ดร.นันทปภัทร บรรณัติเจริญโชติ และ นายสำราญ ศรีจันทร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขาม(ขามเขตวิทยาคาร) คณะครู นักเรียน และบุคลากรโรงเรียนบ้านขาม(ขามเขตวิทยาคาร) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการดำเนินการด้านต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณพ่อนฤมิตรและคุณแม่นวนใจ ชุมปัญญา ที่เป็นผู้ให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการทำวิจัย จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่ บิดา มารดา และบูรพาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน และบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

มัณฑนา ชุมปัญญา

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
<b>ผู้วิจัย</b>	มัณฑนา ชุมปัญญา
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ดร.ชรินดา พิมพบุตร
<b>ปริญญา</b>	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 371 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 114 คน และครู จำนวน 257 คน จาก 114 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าอำนาจจำแนก 0.23-0.96 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.89 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนก 0.35-0.88 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก

6. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) ที่สามารถพยากรณ์ ที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 77.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.11$  สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 0.68 + 0.55X_4 + 0.29X_3$$

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.63Z_1 + 0.31Z_2$$

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ควรได้รับการส่งเสริม จำนวน 2 ด้าน ได้แก่

7.1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้นำควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ประพฤติตาม ผู้นำควรมีความเป็นกัลยาณมิตร เก่งงาน สอนงานได้ มีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

7.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำควร ประชุมครู เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนตระหนักและเห็นความสำคัญขององค์กร

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

<b>TITLE</b>	Transformational Leadership of Administrators Affecting Work Motivation of Teachers in Schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2
<b>AUTHOR</b>	Manthana Chumpanya
<b>ADVISORS</b>	Assoc. Prof. Dr. Sikarn Piantunyakorn Dr. Charinda Pimpabutr
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2020

### ABSTRACT

The purposes of this research were to examine, compare, identify the relationship, determine the predictive power, and establish the guidelines for promoting transformational leadership of administrators affecting teachers' work motivation in schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2. The samples consisted of 371 participants, including 114 school administrators and 257 teachers from 114 schools. The research tools for data collection were two sets of 5-rating scale questionnaires concerning administrators' transformation leadership with the discriminative power ranging from 0.23 to 0.96 and the reliability of 0.89; and teachers' work motivation with the discriminative power ranging from 0.35 to 0.88 and the reliability of 0.93. The statistics for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Coefficient, One-Way ANOVA, and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The findings were as follows :

1. The administrators' transformational leadership and teachers' work motivation as perceived by participants were at the highest level.
2. The administrators' transformational leadership and teachers' work motivation as perceived by participants classified by positions as a whole and each aspect were not different.

3. The administrators' transformational leadership and teachers' work motivation as perceived by participants classified by different type of education program as a whole and each aspect were not different.

4. The administrators' transformational leadership and teachers' work motivation as perceived by participants classified by different work experiences as a whole and each aspect were not different.

5. The administrators' transformational leadership and teachers' work motivation as perceived by participants had a positive relationship.

6. The variables of administrators' transformational leadership comprised two aspects: Encouragement ( $X_4$ ) and Challenging work process ( $X_3$ ) were able to predict teachers' work motivation with a statistical significance at the level of .01. The said variables had the predictive power of 77.80 percent and a standard error of estimate  $\pm 0.11$  and could be written as the following equations.

The regression equation of raw scores could be summarized as follows:

$$Y' = 0.68 + 0.55X_4 + 0.29X_3$$

And the regression equation of standardized scores could be written as follows:

$$Z'_y = 0.63Z_1 + 0.31Z_2$$

7. Administrators' transformational leadership comprised two aspects needing improvement:

7.1 Modeling the Way. Leaders should set an example for colleagues to follow in terms of self-management, people management and job management. Leaders should also demonstrate the following qualities: human relation, work-related expertise, coaching, personal mastery and ongoing self-improvement.

7.2 Inspiring shared vision. Leaders should conduct regular meetings enabling teachers to mutually define a shared vision for achieving organizational goals. In addition, teachers and school stakeholders should create mutual understanding to raise organizational awareness and importance.

**Keywords :** Transformational Leadership, Work Motivation

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย .....	6
ความสำคัญของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	16
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ .....	16
ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ .....	19
ประเภทของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ .....	20
บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ.....	23
การพัฒนาภาวะผู้นำ .....	24
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	28
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร .....	29
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	35
ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	35
องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	37

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ประเภทของแรงจูงใจ .....	38
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	38
แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	39
ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herberg,s Two Factor Theory.....	41
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน.....	44
การวิจัยเชิงสำรวจ.....	52
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	56
งานวิจัยในประเทศ .....	56
งานวิจัยต่างประเทศ .....	62
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	65
ตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 .....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78
จัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	80
ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....	81
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	83



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	83
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	86
5   สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	135
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	135
สมมติฐานของการวิจัย .....	136
วิธีดำเนินการวิจัย .....	137
สรุปผลการวิจัย .....	140
อภิปรายผลการวิจัย .....	143
ข้อเสนอแนะ .....	153
บรรณานุกรม .....	165
ภาคผนวก .....	167
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	163
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	171
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	191
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางส่งเสริม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร .....	203
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้อง .....	207
ภาคผนวก ฉ คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น.....	217
ภาคผนวก ช ภาพประกอบการวิจัย .....	227
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	233

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากร.....	66
2 จำนวนโรงเรียนทั้งหมดและโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะ การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสังกัดแต่ละอำเภอ .....	67
3 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....	68
4 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.....	73
5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสภาพและลักษณะ การจัดการเรียนการสอน.....	87
6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน..	88
7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	89
8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง.....	90
9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วม.....	92

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการ ทำงาน..... 94
11	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ..... 96
12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ..... 98
13	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ..... 99
14	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านนโยบายและการบริการ..... 98
15	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน..... 100
16	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ..... 102

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
17	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ.....	103
18	เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง .....	104
19	เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง .....	105
20	เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอน มีความแตกต่างกัน.....	106
21	เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความ แตกต่างกัน.....	107
22	เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน.....	108
23	เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน.....	110

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.....	112
25	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวม .....	114
26	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ .....	115
27	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน.....	117
28	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน.....	118
29	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน.....	119
30	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ.....	120

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
31	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคง ในงานที่ปฏิบัติ .....	122
32	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 .....	124
33	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.....	209
34	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.....	219
35	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.....	223

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	11
2 รูปแบบของผู้นำยุคใหม่.....	25
3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย	229
4 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา	230
5 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นครูผู้สอน	231

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ในปัจจุบันสังคมไทยก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมทางการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจและสังคมดำเนินไปอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้คุณลักษณะเด็กเปลี่ยนไป ประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวเข้าสู่ประเทศรายได้สูงโดยใช้นวัตกรรมทาง เศรษฐกิจสังและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย (ไกรยศ ภัทรราช, 2559, หน้า 1) การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ สรุปได้ว่า การศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำหนดให้มีกฎหมาย แห่งชาติซึ่งให้ได้มาซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 ซึ่งเป็นกฎหมาย แม่บทในการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตาม อรรถยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้และคุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และการบูรณา การตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องความรู้และทักษะด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 13) โดยมีนโยบายเร่งรัด ส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการ สื่อสาร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถใน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกๆ ที่ทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอด

ชีวิต อีกทั้งรัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา  
(กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 37-38)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียน  
ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมาย  
เป็นนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติและเป็นผู้ซึ่งความสำเร็จของโรงเรียน ถ้า  
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถที่เหมาะสมก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากเพื่อน  
ร่วมงานการบริหารก็จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ผลสัมฤทธิ์ได้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
จึงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพงานและคุณภาพโรงเรียนที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพ  
ของโรงเรียนนั้น ๆ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง  
พร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง ทั้งด้านบุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ภาวะ  
ผู้นำ และความสามารถทางการบริการโดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแนะนำและสร้างศรัทธาให้ครูทุกคนทำงานร่วมกัน รวมทั้ง  
ประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติตนของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพการ  
ทำงานของครู รวมทั้งขวัญกำลังใจของครูด้วย (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548,  
หน้า 2)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญประการ  
หนึ่งของการบริหารที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพคุณลักษณะเหล่านั้นประกอบด้วย  
วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ยอมรับเป้าหมายร่วม สนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล กระตุ้นปัญญา  
เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และคาดหวังผลงานที่สูง (รัตติกกรณ์ ตงวิศาล, 2550, หน้า 1)  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ เพื่อผลักดันให้  
เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา สามารถพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพต่อ  
การศึกษา(อารี กังสานุกูล, 2553, หน้า 47) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่สำคัญ  
ของสถานศึกษา เป็นผู้นำวิชาชีพที่ต้องมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ จึงนำไปสู่การ  
บริหารจัดการสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการสร้างบารมี  
ในองค์กร ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมือ  
อาชีพ (บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 12)

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น มีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล หรือวิธีการบริหารจัดการ แต่ในการบริหารจัดการนั้นตัวบุคคลเป็นผู้กำหนดผลสำเร็จบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคคลนั้นมีชีวิต จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก มีความต้องการและพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ กระบวนการที่จะได้บุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ ความรับผิดชอบ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรพัฒนาต่อไปนั้น จำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ดังนั้น แรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรย่อมมีผลต่อความสำเร็จของแรงงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรรวมทั้งความสุขในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน การลาออกจากการงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้วปัญหาสังคมตามมาอีกมากมาย นอกจากนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553, หน้า 5-6) ดังนั้นเมื่อโรงเรียนคือองค์ประกอบหลักทางการศึกษา บุคลากรที่มีความสำคัญในโรงเรียน นอกเหนือจากผู้บริหารแล้วยังมีครูผู้สอน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูผู้สอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแรงจูงใจอาจจะเป็นสวัสดิการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, หน้า 46-49)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 258 โรงเรียน จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ของภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงมีการจัดการศึกษานอกระบบ โดยสำนักงานการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2562, หน้า 9-11) สิ่งที่จะทำให้เกิดการประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด จำเป็นต้องสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะการกระทำดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยตัดสินใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยตระหนักถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณให้บรรลุผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย และพันธกิจที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามลักษณะการจัดการเรียนการสอนและอำเภอที่ตั้งอยู่ ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคุณ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่อไป

### คำถามการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณผู้สอนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของคุณด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนหรือไม่อย่างไร

7. แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยมีความมุ่งหมายย่อย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนที่ต่างกัน
4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
6. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในของในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

7. เพื่อหาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

### สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการส่งเสริม พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา อื่นต่อไป
2. ผลการวิจัยนี้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอื่นต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิด ของKouzes and Posner (2012, pp. 16–24), Lussier and Achua (2001), Bass & Avolio (1990), กนกวรรณ เหาอิม (2559, หน้า 12) จิตรา ทรัพย์โฉม (2557), ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64–65), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) และ ประภัสสร สุภาสอน (2555) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การเป็นต้นแบบนำทาง
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
- 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน
- 4) การเสริมสร้างกำลังใจ



1.2 แรงจูงใจ ตามทฤษฎี Herzberg's Two Factor Theory (Herzberg, 1959, p. 113 อ้างถึงใน อษรารักษ์ ชุณหวิเศษ, 2560, หน้า 8) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูในโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 2) เงินเดือนและผลตอบแทน
- 3) นโยบายและการบริหารงาน
- 4) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
- 5) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
- 6) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,118 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 230 คน และครูจำนวน 2,888 คน (ข้อมูล 10 มิ.ย.2562, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2)

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 342 คน แต่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 371 คน เพื่อให้ได้สัดส่วนระหว่างผู้บริหารและครู คือ 1:3 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

#### 3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

##### 3.1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

##### 3.1.1.2 ครูผู้สอน

#### 3.1.2 ลักษณะการเปิดสอน

3.1.2.1 โรงเรียนประถมศึกษา

3.1.2.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3.1.3.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.3.2 10-20 ปี

3.1.3.3 มากกว่า 20 ปี

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

3.2.1.1 การเป็นต้นแบบนำทาง

3.2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

3.2.1.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

3.2.1.4 การเสริมสร้างกำลังใจ

3.2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประกอบด้วย

3.2.2.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

3.2.2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน

3.2.2.3 นโยบายและการบริหารงาน

3.2.2.4 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

3.2.2.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

3.2.2.6 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

#### 4. ขอบเขตด้านระเบียบวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research)

#### 5. ระยะเวลาในการวิจัย

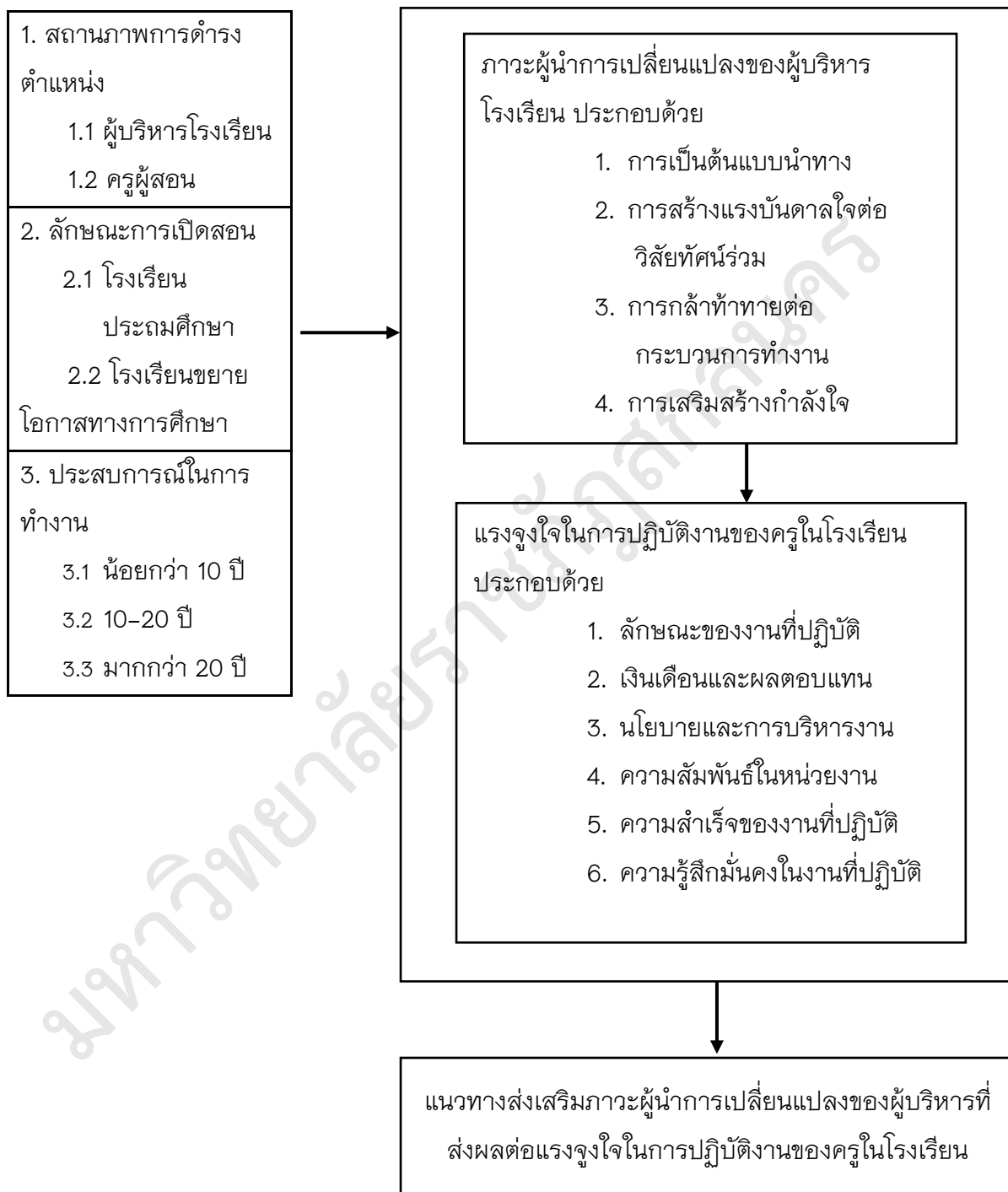
การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ระยะเวลาในการวิจัย ระหว่างเดือนสิงหาคม 2562 - เดือนมีนาคม 2563

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี Kouzes and Posner (2012, pp. 16–24), Lussier and Achua (2001), Bass & Avolio (1990), กนกวรรณ เหาอิม (2559, หน้า 12) จิตรา ททรัพย์โหม (2557), ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64–65), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) และ ประภัสร์ สุภาสอน (2555) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ และแรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg's Two Factor Theory (Herzberg, 1959, P.113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุณีวิเศษ, 2560, หน้า 26–28) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติโดยผู้วิจัยได้นำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรประกอบด้วย

1.1 การเป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง การกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มีการวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความวาดฝัน หรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน หมายถึง การกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆที่ใช้ในองค์กร กระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

1.4 การเสริมสร้างกำลังใจ หมายถึง การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน หมายถึง แรงกระตุ้นในด้านบวกที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.3 นโยบายและการบริหารงาน คือ การจัดการและการบริหารองค์การ การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกัน การให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานงานส่วนตัวและงานส่วนรวม

2.5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2.6 ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์การ

3. สถานภาพ หมายถึง สภาพการดำรงตำแหน่งของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 สถานภาพ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3.2 ครูผู้สอน หมายถึง ครูที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่สอนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

4. ลักษณะการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน หมายถึง การจำแนกลักษณะของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แบ่งเป็น

4.1 โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

4.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสบการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารหรือครูผู้สอนจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น

5.1 น้อยกว่า 10 ปี

5.2 10–20 ปี

5.3 มากกว่า 20 ปี

6. แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่านนำเสนอวิธีหรือแนวทางพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าวให้ดีขึ้นกว่าที่มีอยู่แล้ว



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.3 ประเภทของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ
  - 1.4 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ
  - 1.5 การพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 1.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.1 ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจ
  - 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
  - 2.4 ความสำคัญของแรงจูงใจ
  - 2.5 แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ
  - 2.6 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg
  - 2.7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
3. งานวิจัยเชิงบรรยาย
  - 3.1 ความหมายของการวิจัยเชิงบรรยาย
  - 3.2 ลักษณะของการวิจัยเชิงบรรยาย
  - 3.3 ประเภทของการวิจัยเชิงบรรยาย

4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
  - 4.1 ข้อมูลทั่วไป
  - 4.2 วิสัยทัศน์
  - 4.3 พันธกิจ
  - 4.4 เป้าประสงค์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม จากทีมงาน ภารกิจใดที่ปราศจากผู้นำ การดำเนินงานจะมีแนวโน้มที่จะไร้ประสิทธิภาพ ในขณะที่กันก็ยังขึ้นอยู่กับผู้ตามอีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ด้วยความเคารพและเชื่อถือ ในการนี้ผู้นำจะต้องมีศิลปะ การสื่อสาร และอำนาจบารมี ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นภาวะที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และการยอมรับ โดยผู้นำอาจไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่ง แต่ก็สามารถที่จะนำพาให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามผู้จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้นำมีภาวะผู้นำอย่างสมบูรณ์ เพราะผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือการมีศักยภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้น เมื่อผู้นำมีความสามารถด้านการบูรณาการในด้านการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วผู้นำก็จะมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ อันจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลอย่างยั่งยืน(สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554, หน้า 3)

#### 1.1 ความหมายของผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ดังนี้  
 สัมมนา รณินธ์ (2553, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวถึงผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถ

หรือความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า การที่ปัจเจกบุคคลพยายามทำให้ผู้อื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการให้พวกเขากระทำแล้ว นั่นคือ การที่ผู้นำได้ทำหน้าที่ของการเป็นผู้นำแล้ว ความเป็นผู้นำจึงควรอยู่ควบคู่กับการเป็นผู้บริหาร หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกระดับควรมีภาวะผู้นำนั่นเอง อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำกับการบริหารไม่ใช่สิ่งเดียวกัน เพราะผู้บริหารอาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมาอย่างเป็นทางการ แต่มีข้อคิดที่สำคัญอย่างหนึ่ง “ในสภาพปัจจุบันระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบพรรคพวกและเส้นสาย มีหลายหน่วยงานที่ระบบคุณธรรมถูกแทรกแซง นักบริหาร(Administrator) จะมีลักษณะเป็นแค่หัวหน้างานเท่านั้น (Headship)” นักบริหารที่ดีจึงควรได้รับตำแหน่งมาจากกระบวนการของระบบคุณธรรม เมื่อเป็นเช่นนี้ได้ นักบริหารจะมีภาวะผู้นำควบคู่มาด้วยเกณฑ์การประเมินของระบบคุณธรรมและหลักประชาธิปไตย นอกจากนี้ความเป็นผู้นำของคนเรานั้น จะแสดงออกในการชักนำผู้อื่น คุณสมบัติดังนี้นอกจากจะเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาแล้วยังสามารถเรียนรู้และพัฒนากันได้อีกด้วย

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กร มีความรู้เรื่องงานขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตขององค์กร ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กร เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

Hoy, K. Wayne; Miskel, G. Cecil. (2005, unpagged) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน และรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

Owens (2004, unpage) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม

จากนิยามความหมายของคำว่าผู้นำ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของคำว่า ผู้นำ ได้ดังนี้ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม มีบทบาทในการใช้ศิลปะในการจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

เป็นเรื่องที่ยอมรับกันแล้วว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและได้มีการศึกษามาเป็นเวลานาน ดังนั้นเพื่อความเข้าใจคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดีขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ให้คำจำกัดความไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังจะนำเสนอ ต่อไปนี้

ไพอท แอบเงิน (2552, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมาย

สัมมา รณินิตย์ (2553, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กร เข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Owens (2004, unpagged) ได้นิยามภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคน ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์ เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่วแน่จัดทำ การเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการ เคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน เกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วยเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของ ผู้ตาม

George R. Terry (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด, 2550, หน้า 14) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยมและ ความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

## 2. ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

### 2.1 ความสำคัญของผู้นำ

ในการบริหารในองค์กรนั้นย่อมต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน มีความ รับผิดชอบ เสียสละ มีความเมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาชีพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ ประจักษ์

### 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตร 2555, หน้า 5) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือ องค์การนั้น ซึ่งในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เองทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้นใน หน่วยงานหรือองค์การ บุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการ ยอมรับทั้งทางกายโดยการลงมือปฏิบัติตามและทางใจคือ การชื่นชมยินดี เห็นชอบด้วยโดย ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจ พึงพอใจ ทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำถือเป็นผู้นำ

ในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ โดยผู้นำจะแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ การวางแผน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก ตลอดจนเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์โดยใช้กระบวนการโน้มน้าว จูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นคล้อยตาม ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

จากความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ หรือผู้บริหาร ที่จำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจโดยได้ทั้งงานและได้ทั้งใจของเพื่อนร่วมงาน และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. ประเภทของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ

#### 3.1 ประเภทของผู้นำ

สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, หน้า 14-15) กล่าวว่า ผู้นำมีหลายประเภท ดังนี้ 1) แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน จะให้ความสำคัญกับลักษณะการปฏิบัติงานของผู้นำ เช่น “ผู้นำที่มีสัญลักษณ์” อย่างที่พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำด้านศูนย์รวมจิตใจของประชาชนในประเทศ ปกครองด้วยระบอบพระมหากษัตริย์เป็นประมุข “ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว” ซึ่งเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติโดดเด่น อาจเป็นนักกีฬา นักเรียนที่มีผลการเรียนดีเด่น และนักแสดงหรือนักร้องที่ชื่อเสียงโด่งดัง และ “ผู้นำตามกฎหมาย” เป็นผู้นำที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ หรือเรียกว่าผู้บริหารหรือหัวหน้าห้องนั่นเอง 2) ผู้นำที่แบ่งตามลักษณะพฤติกรรม จะให้ความสำคัญกับลักษณะทางพฤติกรรม จะให้ความสำคัญกับลักษณะทางพฤติกรรมของผู้นำ เช่น “ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ” เป็นไปทางเผด็จการ ชอบสั่งการ ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น เน้นกฎเกณฑ์เป็นที่ตั้ง “ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงาน” จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสและเน้นการบรรลุเป้าหมายอาจเรียกได้ว่างานสำเร็จไปพร้อม ๆ กัน คนทำงานมีความสุขกายสุขใจ และ “ผู้นำที่มุ่งคนเป็นสำคัญ” เป็นผู้นำที่เน้นวิธีการทางบวก และเชื่อว่างานสำเร็จเพราะมีการแบ่งปันน้ำใจจนเกิดความรู้สึกอยากทำงาน 3) แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน จะให้ความสำคัญกับลักษณะการบริหารงานของผู้นำ เช่น “ผู้นำแบบอิตาเลียน” จะยึด

ตนเองเป็นหลัก โดยใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มุ่งผลประโยชน์ตนเป็นใหญ่ “ผู้นำแบบเสรี” เป็นผู้นำที่ปล่อยตามเรื่องตามราวคอยแต่จะลงนามผ่านให้เรื่องผ่านไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้น ไม่ได้สนใจอะไรมากมาย และ “ผู้นำแบบประชาธิปไตย” เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและคน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในงาน 4) แบ่งตามลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์ เช่น “ผู้นำแบบยึดเกณฑ์” เป็นนักอนุรักษนิยม ยึดถือตนเองเป็นที่ตั้งเจ้าระเบียบ และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ “ผู้นำแบบยึดงาน” จะชอบสั่งการ เอาการเอางาน และมีความมุ่งมั่นมาก “ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์” เป็นมิตรกับผู้อื่น คำหนึ่งถึงจิตใจของผู้อื่น เน้นคนมากกว่างาน และมีมนุษยสัมพันธ์ดี และ “ผู้นำแบบประสาน” ให้ความสำคัญกับคนและงานอย่างสมดุล นี่คืออุดมคติของผู้นำ

Hersey & Blanchard (2008, อ้างถึงใน วราวิทย์ คະชาวงศ์, 2551, หน้า 54) ได้กล่าวถึงแบบของภาวะผู้นำโดยแบ่งภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิดเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ระดับหนึ่งคือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ 2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่รับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางและต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง 3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถอยู่ในระดับ 3 คือ (M3) ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน 4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ

ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้นำสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงออก ทั้งทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมา เช่น การสั่งการ มอบหมายงาน หรือด้านความคิด จะคอยออกแบบการทำงานให้ ซึ่งผู้นำแต่ละประเภทมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด การเป็นผู้นำที่ดี จึงควรมีการบูรณาการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

### 3.2 คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำจะเป็นเพียงบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่อง เนื่องจากเขามีลักษณะใดลักษณะหนึ่งบางประการที่ทำให้ผู้ตามยอมรับหรือยกย่องในตัวเขา หากแต่ภาวะผู้นำนี้อาจจะไม่มีภาวะผู้นำก็ได้ เพราะ “ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ” นี้ต้องมีลักษณะพิเศษหลายอย่างมาพอเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงและยังยืนกว่า “ภาวะผู้นำ” จึงมีความหมายกว้างขวาง ครอบคลุมมากกว่า “ผู้นำ” ด้วยลักษณะพิเศษที่หลากหลายในทางตรงกันข้ามการมีลักษณะเด่น แม้จะมากเพียงใดก็ตาม หากผู้นำมีสิ่งที่ไม่ควรจะมีหรือไม่พึงจะเป็นก็จะทำให้ภาวะผู้นำนั้นด้อยลงโดยสิ้นเชิงได้อีกเช่นกัน ดังนั้น ผู้นำจะมีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องมีสิ่งที่ไม่ควรจะมีหรือไม่พึงจะเป็นให้มากที่สุด และจะต้องลดทอนสิ่งที่ผู้นำไม่ควรจะมีหรือไม่พึงจะเป็นให้หมดไปในที่สุด ด้วยการพัฒนา ควบคุม และแก้ไข ดังจะกล่าวต่อไป

1. ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่เด่นที่สุด ความจริงใจตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความไว้วางใจ ต้องยอมรับว่าไม่รู้ เมื่อไม่รู้เพราะความเป็นจริงแล้วไม่มีใครรู้ทุกเรื่อง ถ้าผิดต้องขอโทษ แล้วทุกคนจะสัมผัสพร้อมกับการสร้างความมั่นใจและยึดมั่นในความซื่อสัตย์ในหมู่คณะอีกด้วย

2. ความฉับไว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนกับบรรยากาศการทำงานที่สร้างขึ้นมาก ต้องเป็นผู้ที่ยืดหยุ่นพร้อมรับฟังพนักงานทั้งหลาย

3. การเตรียมพร้อม แม้ว่าการเป็นผู้นำแห่งยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างบรรยากาศการทำงานขึ้นมาใหม่ แต่ยังไม่เพียงพอเพราะความสำเร็จขั้นต่อไปคือ การเตรียมการให้ทุกคนพร้อมอยู่ตลอดเวลา



4. ความตั้งใจเรียนรู้ใหม่ สิ่งที่เราไม่รู้ใช้ที่สุดอีกต่อไป เรายังต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ยังต้องการความรู้ข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อไปเข้าถึงจุดสุดยอดแห่งการเป็นผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง โดยยอมละทิ้งเครื่องมือวิธีเก่า ๆ ในอดีตออกไปเสีย

5. นิสัยขอบพจัญภัย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถที่จะอยู่รอดในโลกของความเร่งรีบฉับไวและสนุกไปกับมัน ต้องตัดสินใจรวดเร็วฉับไวจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยพนักงานทั้งหลายต้องมีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วย

6. วิสัยทัศน์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทั่วไปในประวัติศาสตร์ต้องมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคต และยังสามารถแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานได้

7. การเห็นประโยชน์ต่อผู้อื่นเป็นที่ตั้ง การเป็นผู้นำในยุคก้าวหน้านี้พร้อมจะแบ่งปันแรงปรารถนาอันแรงกล้าที่จะทำให้โลกนี้น่าอยู่ขึ้น

ลักษณะของผู้นำจะเป็นลักษณะที่ผู้ตามสามารถยอมรับและปฏิบัติตามได้ อาจจะช่วยอำนาจ หรือด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่ดีควรนำพาองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างวัฒนธรรมอันดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้กับเพื่อนร่วมงาน

#### 4. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาท และหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ทั่วไปของผู้นำทุกคนในกลุ่มคนที่แบบก็มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ เพื่อนเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหาร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

Haskell (อ้างถึงใน วราวิทย์ คະชาวงศ์, 2551, หน้า 66) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ไว้ว่า

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจจดจ่อต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย
3. ปฏิบัติต่อข้อขัดข้อง หรือการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
4. รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ และทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร

5. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัวที่จะทำงานผู้นำเปรียบเหมือนหางเสือที่จะนำองค์ไปสู่เป้าหมาย ถ้าผู้นำปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเป็นยุติธรรม องค์กรนั้นจะเป็นวัฒนธรรมที่มีแต่ความสัมพันธ์อันดี แต่หากผู้นำปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความลำเอียง องค์กรนั้นจะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพลำบาก

### 5. การพัฒนาภาวะผู้นำ

ศิริโรจน์ ผลพันธิน (2548, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 66) กล่าวถึงภาวะผู้นำกับการบริการเชิงรุกในท่ามกลางของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างถึงเพเรโต(Pareto) กล่าวว่า “ในชีวิตของคนสามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้สำเร็จนั้น 80% เกิดจากภาวะผู้นำ (Leadership) อีก 20% เกิดจากความรู้ในวิชาการ หรือเรียกว่ากฎ 80:20 การเป็นผู้นำนั้น คือ การเป็นคนที่ดี คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อย่าทำตาม อย่าช่วยเหลือ อย่ากสนับสนุน (อานันัน บันยารชุนม 2548) ดังนั้น การจะเป็นผู้นำต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง การสร้างภาวะผู้นำมิได้มีสูตรสำเร็จตายตัว แต่ภาวะผู้นำเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น”

ทักษิณ ชินวัตร (2548, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 66) การเป็นภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้นำในหมู่ผู้นำ หรือ of the leaders ที่มีขีดความสามารถ (Cometecy) คือ

1. การมีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า มีหลักการสำคัญ คือ “Where we want to go and hoe to get there”
  2. มีทักษะการสื่อสารได้อย่างดี บอกให้ทุกคนในองค์กรทราบได้ว่าองค์กรจะเดินไปทางไหน
  3. มีความน่าเชื่อถือ ไม่โกหกหลอกลวง
  4. ถ้าได้กล้าเสีย วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่างกลัวผิดพลาด อย่างนั่งทับปัญญา ผิดแล้วรีบแก้ไขให้ถูกต้อง และต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัญหาอีก
  5. กล้าคิดนอกกรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น คิดโดยต้องให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์
  6. ต้องกล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์กรใหญ่มีจิตวิญญาณขององค์กรขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลง
- องค์กรโดยทั่วไปจะมีรูปแบบของบุคคล 3 รูปแบบ คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ (Leadership) บุคคลที่เป็นนักจัดการ (Management) วางแผนให้คนทำงานในระดับการ

ดำเนินงานและบุคคลที่เป็นนักปฏิบัติการ (Operation) เป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานในระดับ การดำเนินงานและบุคคลที่เป็นผู้นำและการจัดการมักมีความเกี่ยวข้องกันและความสำคัญ เท่ากัน ถ้ามีความเป็นผู้นำสูงจะสามารถจัดการได้ดีและเร็ว แต่ถ้าองค์กรมีผู้นำที่มีภาวะ ผู้นำต่ำ แต่มีความสามารถในการจัดการสูง องค์กรจะภูมิใจในความสำเร็จในอดีตสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์กรหากต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้ จากหนังสือ American Management Associate ได้มีการแบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ (บุญคสิ ปลั่งศิริ, 2548 อ้างถึงใน ไพจิตร จิวสุภา, 2556, หน้า 53)

1. Strategic Leadership (Head) เป็นผู้นำนักคิด ชอบคิด ชอบใช้สมอง ชอบสานฝัน
2. Inspiration Leadership (Heart) เป็นผู้นำนักปราศรัยบนเวที มีภาวะการณ์ เป็นผู้นำที่เกิดแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการปลุกกระตม มีการขับเคลื่อนในตัวที่สูง
3. Performance Leadership (Hand) เป็นผู้นำนักสอน ลงมือทำและสอน ลูกน้อง ติดตามผลงาน ไม่เสร็จไม่ปล่อย
4. Characteristic (Trust) เป็นผู้นำตามกฎ มีการวางตัวดี ทำตัวเหมาะสม สงบนิ่ง มีบารมี

Strategic Leadership (Head) Visionary Enable	Inspiration Leadership (Heart) Inspiring
Characteristic (Trust) Role	Performance Leadership (Hand) Coaching Enable

ภาพประกอบ 2 รูปแบบของผู้นำยุคใหม่

ที่มา : จอห์น นิโคล (อ้างถึงใน ไพจิตร จิวสุภา, 2556, หน้า 54)

ผู้นำยุคใหม่ใน 4 รูปแบบดังกล่าว ยังไม่มีคำตอบว่าผู้นำแบบไหนที่ดีที่สุด ผู้ที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นได้ทั้ง 4 ลักษณะซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ในช่วงวิกฤติท่านต้องการผู้นำที่สามารถปลุกกระตม (Heart) และติดตามงาน (Hand) ในช่วงที่ท่านประสบความสำเร็จแล้ว จะต้องการผู้นำที่มีบารมี (Trust) ความสำเร็จของผู้นำที่ดีจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำได้ แต่โดยปกติแล้วทุกคนมีรูปแบบความเป็นผู้นำอยู่ รูปแบบเดียวจะต้องเรียนรู้เพื่อให้ได้ทั้ง 4 รูปแบบ เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะ

เกิดขึ้นแต่ละช่วง

การมีวิสัยทัศน์เป็นขีดความสามารถหลักของภาวะผู้นำซึ่งภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคต และมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแบบอย่างพฤติกรรม การสร้างแรงดลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล และมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความเชื่อมั่นต่อผลงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้รับจากการทำงาน คือ การก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพยังถูกเรียกว่าภาวะผู้นำแบบเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) โดยมีพฤติกรรมกระทำโดยสรุป ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, อ้างอิงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 68)

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ความรักและความภูมิใจในงานที่ทำ
2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง ในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ
3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
4. คิดออกไปนอกกรอบของงานสู่อนาคต
5. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับระดับภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ไม่พูดไร้สาระ หรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ
6. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน พยายามศึกษาให้เข้าใจบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
7. คิดหาวิธีการทำงานใหม่ดีกว่าเก่าอยู่เสมอ กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการริเริ่ม ทดลอง โดยไม่มีการตำติใครเมื่อปฏิบัติงานดังกล่าวล้มเหลว
8. แสดงความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม
9. เอาใจใส่แก้ปัญหา ขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำงานล่าช้า (Red-Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา
10. คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

อย่างไรก็ดีผู้บริหารในปัจจุบันยังมีภาวะผู้นำที่มีทักษะความสามารถเทคนิคในการทำงานดีมากกว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ในขณะที่การขึ้นสู่ตำแหน่งระดับผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสำคัญต่อทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่า โดย ลอเรนซ์ เจ. ปีเตอร์ ได้กล่าวไว้ว่า การขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถทดแทนได้ด้วยทักษะทางด้านเทคนิคและมีเทคนิคด้านวิชาชีพใช้เป็นหลักประกันการบริหารในอนาคตได้ เพราะเมื่อผู้บริหารได้เลื่อนตำแหน่งที่ขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงแล้ว ไม่มีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะแก้ปัญหาได้ ไม่สามารถจัดการกับสิ่งที่ท้าทายได้ ดังนั้น การเพิ่มทักษะและความสามารถทางการบริหารใหม่ๆ ในอนาคตเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการณ์ที่เหมาะสม การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความพยายามของผู้อื่นและต้องมีภาวะผู้นำที่แก้ปัญหามากกว่าหนีปัญหา ซึ่งแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ (ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 69) โดยสรุปดังนี้

1. รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเจ้านาย สัมพันธ์ภาพที่ดีมีผลโดยตรงกัความสามารถของภาวะผู้นำที่สร้างความพอใจและผูกใจผู้บังคับบัญชา
2. ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในสิ่งที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ เช่น มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ควบคุมอารมณ์ ใช้ปัญญา กล้าตัดสินใจ ยืดหยุ่น มีเหตุผล ริเริ่ม กำหนดวัตถุประสงค์ กระตือรือร้น การเป็นแบบอย่าง เป็นยุทธวิธีที่ดีมากสำหรับภาวะผู้นำที่มีความสามารถบอกความคาดหวังตนเองอย่างชัดเจน
3. นัดประชุมเพื่อสร้างทีมงานเข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กลุ่ม มุ่งเน้นเป้าหมาย ให้รางวัล ให้ความร่วมมือและทำงานหนัก จะทำให้เขาทำงานดีขึ้น ให้คำชมบางคนที่ทำให้ความร่วมมือกับทีมงาน วัตถุประสงค์ ความจริงใจและความถี่ทำงานตรงตามคาดหวัง และสามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
4. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและหาประโยชน์จากความแตกต่างนั้น รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานจะรู้สึกว่าการเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำจะได้รับความนับถือและได้รับความจริงใจมากขึ้น ผู้นำจะได้ทราบความเป็นไปในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น
5. ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เป็นการแสดงความเข้มแข็งมากกว่า แสดงความอ่อนแอ
6. อย่าให้คำมั่นสัญญาอะไรง่าย ๆ บริหารเวลาให้ดี ควรมีเวลาให้เพื่อนร่วมงาน

ของตนเองบ้าง ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นจากแรงกดดันในแต่ละวัน อย่าเป็นคนเคร่งเครียดจนเกินไป ระวังและเป็นกันเองกับลูกน้อง

## 6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

6.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Bass(1998) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนนอกจากนี้ Bass ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. อุดมการณ์ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (mission) ในอนาคตขององค์การ และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. สร้างแรงจูงใจด้านการดลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างค่าน้ำท่าทาย ในการทำงานให้กับผู้ตาม

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยช่วยผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ผิดให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

รูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของ Bass ดังกล่าว ง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของเบสในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

## 7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

Kouzes & Posner (2012, p.16–24) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผนและกำหนดแนวทาง ปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงออกตัดสินใจมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยเลือกทำในสิ่งที่ยากก่อนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุความสำเร็จ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำมีพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ สร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำด้วยความตั้งใจ พร้อมปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอ ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงพยายามหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิด

ความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานโดยมอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ทำทลายความสามารถให้โอกาสแสดงความสามารถและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและหารเข้ารับการศึกษาเพื่อรับโอกาสในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การใช้คำพูดและการกระทำลูกปลอบใจ ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ และทำให้ทุกคนทุ่มเทความพยายาม เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64-65) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์ (2559, หน้า 170) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหาร คือการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายกล่าว

Andrew W. Halpin (1990) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหาร คือ การเป็นแบบอย่างเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่พยายาม ช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้น และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถแต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสได้แสดงความสามารถสูง การควบคุม ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่คุณอื่นจะยึดถือปฏิบัติได้



Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติเป็นตัวแบบอย่าง หรือการเป็นผู้นำทาง หรือการเป็นโมเดลสำหรับครู ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครู ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีของครู ทำให้ครูรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ครูจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง

## 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

ไพจิตร จีวสุภา (2556, หน้า 64-65) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ que ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับครู โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานต่อครู ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ครูสัมผัส กับภาพงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้

ครูมองข้าม ผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ครูพัฒนาความผูกพันของตนเอง ต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการดำเนินถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ครูครูรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการ กับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ สอนการกระตุ้นทางปัญญา ให้ครูจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Yuki (2010) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมาย และความน่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์กรต้องทำอะไร หรือต้องการเป็นอะไร สามารถชี้ให้ผู้อื่น เห็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พรอมทั้งลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป้าหมายเดียวกัน

### 3. ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64-65) กล่าวว่า การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

John P. Kotter (1996) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้น ถึงการสร้างการรับรู้ถึงวิกฤต และการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะจำเป็นต้องทำอย่างเร่งด่วน ต้องมีการจัดการที่หนักแน่น มีการสื่อสารวิทัศน์ไปยังทุกคน เมื่อมีอุปสรรคต้องรีบขจัด สร้างชัยชนะระยะสั้น แล้วอาศัยต่อยอดทำสิ่งที่ยากยิ่งขึ้นโดยไม่รีบประกาศชัยชนะ สร้างทีมนำทางการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง การสร้างทีมที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างทีมงานที่ทรงพลัง มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะทางการสื่อสาร และมีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างชัยชนะในระยะสั้น กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ไม่ยากและสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดและเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

Lussier and Achua (2001) กล่าวว่า ผู้นำมองตนเองสามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในสัญชาตญาณของตนเอง กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของตนเอง มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจนและ

เชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน” เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอก  
 เข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้ มีความยืดหยุ่นอีกทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จาก  
 ประสบการณ์

#### 4. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64-65) กล่าวว่า การเสริมสร้าง  
 กำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์  
 นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่าง  
 เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมี  
 ความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุก  
 คนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังใน  
 แ่งดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) กล่าวถึง เทคนิคการ  
 สร้างแรงจูงใจได้แก่

1. การใช้คำชมเชย คือ ผู้บริหารต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสมเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น
2. การให้ความเป็นธรรม คือ การดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ
3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ ถือเป็นสร้างเสริมความรู้สึกที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง
4. การให้ความเป็นมิตร คือ การแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือตนว่าสูงกว่าลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใย และความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่ร่วมปฏิบัติงาน
5. การให้ความร่วมมือใช้ความคิด คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนงานขององค์กร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบายการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นต้น การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน ภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น

6. การให้ร่วมปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาส ซึ่งขณะเป็นโอกาสสร้างความผูกพันที่ดี เพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง

7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งปริมาณงานตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคน จะส่งผลให้บุคลากรพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเหล่านี้ เช่น โกล่เกลี่ย ให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นและมีขวัญกำลังใจที่จะร่วมปฏิบัติงานต่อไป

9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารบางท่านจะมองข้ามไปเพราะถือว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ ความเป็นจริงแล้วกลับเป็นความคิดที่ผิด ทั้งนี้เพราะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากรที่จะช่วยเสริมสถานะทางกายและทางใจได้อีกทางหนึ่ง

สิริปญญา ศรนอก (2557 : 57) ได้กล่าวว่าการปฏิบัติงาน บุคลากรต่างมีความต้องการ เป็นแรงจูงใจโดยเฉพาะด้านการยอมรับนับถือเป็นอีกด้านหนึ่งที่เป็นแรงบันดาลใจของบุคลากร อันเป็นที่ ยอมรับนับถือ ไม่วาจากผู้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ สรุปลดวา การยอมรับ นับถือ หมายถึง การที่ครูได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่า เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ของโรงเรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะโดยตำแหน่งหรือโดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกได้หลายประเภท โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ อาจแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหารงาน ลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์ หรือแบ่งตามภาวะผู้นำ เป็นต้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรภายในองค์กรนั้น ย่อมเป็นผู้ที่ไหวพริบ มี

วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองอนาคตและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป้าหมายขององค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 1. ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจคือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วยคนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำที่นำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละแต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย ดังนี้

ดร. สุนทรายุทธ (2551, หน้า 158) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อิทธิพลกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Gold) ตามที่ต้องการแรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าในอิทธิพลของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่มเป็นต้นเมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดมุ่งหมายได้จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลงและเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรม

ภารดี อนันต์นาวิ (2552, หน้า 113) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึงสภาพการที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนด หรือหมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์ต้องมีเจตคติ ทักษะและความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

จันทราณี สงวนนาม (2553, หน้า 252-253) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drivers) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากการจูงใจภายนอก เช่นการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนเป็นต้น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับที่เกิดขึ้นจะไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ด้วยการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ

สัทมน วรรณิธิ (2553, หน้า 133) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า ความปรารถนาที่จะกระทำการใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้น ๆ เป็นสิ่งจูงใจ (Incentives) ที่จะเป็นสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น รางวัล คำชมเชย ให้เกิดแรงขับ คือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลอันเนื่องมาจากความต้องการ

พัชรี เหลืองอุดม (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยความพึงพอใจ ตั้งใจ และเต็มใจ เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทาง หรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 113) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า สภาพที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมามีลักษณะใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนด

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 265) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายาม (Effort) ผลักดันให้เกิดผลการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Persistence) มีแนวทาง (Direction) ที่แน่นอน เพื่อไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการ

McClelland (1985, p. 590, อ้างถึงใน วราวิทย์ คชะวงค์, 2551, หน้า,16) ให้คำนิยามขอแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งเกี่ยวกับพลังการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

Sprinthall (1991, p. 521, อ้างถึงใน ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 42) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจะเป้าประสงค์บางประการ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสภาวะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง

Wieten (1997, p. 379, อ้างถึงใน ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 42) ให้เกิดคำจำกัดความของแรงจูงใจว่า เป็นความต้องการ (Needs) ความอยาก (Wants) ความเข้าใจ (Interests) และความปรารถนา (Desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอนหรือการกล่าวสั้น ๆ ว่าการจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้มนุษย์แสดงออกมาอย่างมีทิศทางและเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีแรงขับหรือการกระตุ้นจากภายในตัวบุคคล และสิ่งจูงใจที่เกิดจากการจูงใจภายนอก

## 2. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 159-161) กล่าวว่า แรงจูงใจมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกายภาพ (Biological Factor) ซึ่งพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ซึ่งแต่ละคนจะมีความต้องการเหมือนกัน เพราะถ้าขาดปัจจัยดังกล่าวมนุษย์จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

2. องค์ประกอบทางด้านการเรียนรู้ (Learned Factor) เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบด้านกายภาพทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนอง ความต้องการในปริมาณ ชนิดคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้งสิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์ ดังนั้นองค์ประกอบทางด้านนี้จึงมีความสำคัญต่อแรงจูงใจของมนุษย์ที่จำเป็นต้องศึกษา เพื่อทำความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างถูกต้อง

3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor) เป็นส่วนสำคัญในการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะความคิดของมนุษย์ทำให้เกิดความเชื่อทัศนคติ และค่านิยมอันส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมโดยตรง

แรงจูงใจเป็นความต้องการของมนุษย์ เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ เพื่อการยอมรับ และค่านิยม แรงจูงใจจึงกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และ พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก องค์ประกอบด้านกายภาพ ด้านการเรียนรู้ และด้านความคิด

### 3. ประเภทของแรงจูงใจ

วัฒนา จันทระโคตร (2551, หน้า 44) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกัน เป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ เชื่อกันว่า ถ้าผู้เรียนเกิดแรงจูงใจประเภทนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ดังนั้น ครูควรพยายามสร้างแรงจูงใจประเภทนี้ให้เกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ การอยากเพราะต้องการเป็นผู้มีความรู้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮารี พันธมณี (2540, หน้า 270) ที่ว่า เป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง ไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น ความต้องการเรียนเพื่อต้องการความรู้ ทำงานเพราะต้องการความสนุกและชำนาญ ซึ่งความต้องการหรือความสนใจพิเศษ ตลอดจนความรู้สึกรักใคร่ หรือทัศนคติของแต่ละบุคคล จะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมขึ้น ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความศรัทธา เป็นต้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรม เพราะต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่นำมาเร้าภายนอก เช่น รางวัล เกรด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮารี พันธมณี (2546, หน้า 270) ที่ว่า เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น สิ่งของหรือเกียรติยศ เงินเดือน ปริญญาบัตร ความก้าวหน้า รางวัล คำชมเชย การแข่งขัน การติเตียน ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายจึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

แรงจูงใจนั้นประกอบไปด้วยแรงจูงใจภายใน คือการมองเห็นคุณค่าและกระทำด้วยความเต็มใจ และแรงจูงใจภายนอก คือความต้องการการยกย่องมีชื่อเสียงหรือรางวัล เป็นต้นผลักดันให้กระทำ

### 4. ความสำคัญของแรงจูงใจ

องค์ประกอบแรงจูงใจมี 2 ประการ (สัมมนา รธนินธ์, 2553, หน้า 135-136) คือ

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ



2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อ ความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ หากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ย่อมทำงานประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติ พยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมี เช่น การใช้ของที่มีราคาแพง เป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงาน อาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ ในกรณีที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสพผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอก และองค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความต้องการ เจตคติความเชื่อ ค่านิยม ความวิตกกังวล ซึ่งประกอบกันเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นสามารถประสพผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

## 5. แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ

Maslow (อ้างถึงใน ภารตี อนันต์นารี, 2555, หน้า 119) กล่าวว่า

1) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นโดยจะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด  
 2) ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง ไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการหนึ่งใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะทำให้เกิดความต้องการชนิดใหม่ขึ้นอีก 3) เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำแล้ว จะมีความต้องการระดับสูงขึ้นไป หรือเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการระดับสูงแล้ว ก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้ 4) ความต้องการแต่ละระดับของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกัน และซ้ำซ้อนกัน ความต้องการในทุกระดับไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด Maslow ได้แบ่งระดับความต้องการออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากความต้องการที่จำเป็นของมนุษย์ จากต่ำสุดไปหาสูงสุด ดังนี้ (Hicks & Gullett, 1976, p. 278 อ้างถึงใน ภารตี อนันต์นารี, 2555, หน้า 119-120)

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อให้ดำรงชีวิตได้ เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัย เช่น การคุ้มครอง เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับจะรู้สึกโดดเดี่ยว ว้าเหว่

4. ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ และความต้องการยอมรับนับถือตนเอง การเคารพตนเอง

5. ความต้องการความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี ความต้องการสำเร็จสูงสุดแห่งตน เป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด

Alderfer's Existence-Relatedness-Growth Theory (อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 223) กล่าวว่า Clayton Alderfer ได้ปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ชั้นของ Maslow มาเป็นความต้องการของมนุษย์ใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Needs : E) เป็นความต้องการที่จะมีสิ่งต่าง ๆ เพื่อการยังชีพ และตรงกับความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัยของ Maslow

2. ความต้องการการติดต่อความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กันและเป็นส่วนหนึ่งในสังคม และตรงกับความต้องการทางสังคมของ Maslow

3. ความต้องการการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเติบโตก้าวหน้าและมีความสามารถเพิ่มขึ้น และตรงกับความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จของ Maslow ทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีของ Maslow ด้วยความเชื่อที่ว่าความต้องการของมนุษย์อาจจะก้าวขึ้นหรือก้าวลงบนลำดับขั้นของความต้องการได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง

Vroom's Expectancy Theory (1964) เป็นแนวคิดบนสมมติฐานที่ว่า ความพยายามในการทำงานของบุคลากรจะมากแค่ไหนขึ้นอยู่กับผลที่พวกเขาจะได้รับจากความพยายามนั้น บุคลากรจะมีแรงจูงใจเมื่อพวกเขารู้สึกว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้งานสำเร็จ และจะได้รับการตอบแทนผลงานนั้นด้วยรางวัลที่มีคุณค่าต่อพวกเขาเป็นอย่างมาก การที่ผู้บริหารจะนำทฤษฎีนี้มาใช้ให้ได้ผล จะต้องพิจารณารางวัลที่สามารถสร้าง

แรงกระตุ้นให้บุคลากร และพิจารณาว่าคุณค่าของรางวัลเหล่านี้จะแตกต่างกันอย่างไร สำหรับบุคลากรแต่ละคน จากนั้นจึงแจ้งให้พนักงานทราบว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้รับรางวัล และผู้บริหารต้องให้ข้อมูลป้อนกลับสู่พนักงานในเรื่องของผลการทำงาน โดยถ้าบุคลากรมีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการจะต้องให้รางวัลที่มีคุณค่ากับบุคลากรทันที (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 225)

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการทั้งสิ้น ตั้งแต่ความต้องการทางกายภาพ การดำรงชีวิตอยู่ ต้องการความปลอดภัย ต้องการมีชื่อเสียง ต้องการการยอมรับ การยกย่องสรรเสริญ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่มีมนุษย์ต้องการ และการที่จะได้มาซึ่งการดำรงชีวิตที่ดี ปลอดภัย มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับจากสังคม ต้องมีการแลกเปลี่ยน การทำงานที่หนัก ย่อมมีเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความปลอดภัยมากขึ้น รู้จักผู้คนมากมาย และมีสังคมที่ใหญ่ขึ้น

**6. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg's Two Factor Theory (Herzberg, 1959, P.113 อ้างถึงใน วัฒนา จันทรโคตร, 2551, หน้า 50-53) ศาสตราจารย์และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ(Western Reserve University) สหรัฐอเมริกาและคณะ ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยในเองแรงจูงใจในการทำงาน เขาพยายามค้นหาคำตอบว่า คนมีความต้องการอะไรในงานที่ทำและรับผิดชอบ และมีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่ออิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์การและมีผลอย่างไรต่อกาปฏิบัติงาน การวิจัยเริ่มในปี ค.ศ. 1950 เขาและคณะ ได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คนจากธุรกิจและอุตสาหกรรมจำนวน 11 แห่ง ในเขตเมืองพิทเบอร์รี่ (Pittsberg) มลรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา ซึ่งจุดหมายของการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่กำไว้ครั้งแรกขอความระบู้ไว้ว่า “เพื่อประโยชน์ในทางอุตสาหกรรม ประโยชน์ที่หวังไว้คือ การศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับงานเพื่อที่จะแนวทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดทุน ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่ส่งผลให้ทุกคนมีความสุข ภายสบายใจและมีความพอใจมากยิ่งขึ้น” ซึ่งการสัมภาษณ์กระทำโดยวิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ(Critical Incident Method) เกี่ยวกับเรื่องการทำวิจัย กล่าวคือการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์เป็นคำถามที่ผู้ตอบคิดถึงเวลาที่ดีหรือไม่ดีเกี่ยวกับงานที่ทำในปัจจุบันหรืองานที่เคยทำมาแล้วโดยให้ผู้ตอบระบุดองค์ประกอบหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแยกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ดีและมีความพอใจเกี่ยวกับงาน คือความสำเร็จการ**

ยอมรับนับถือ ลักษณะงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญเติบโต ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน ซึ่งเขาให้ชื่อปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation) ส่วนปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มักจะมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ ได้แก่ นโยบายการเงิน การบริการ เทคนิคงาน เทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพ และความมั่นคงในงาน ปัจจัยเหล่านี้เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยป้องกันกล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจได้ การให้ความสนใจหรือระมัดระวังที่ดีกับปัจจัยสุขอนามัยย่อมเป็นสิ่งจำเป็น แต่ยังเป็นเงื่อนไขที่ไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ในการจูงใจ สรุปได้ว่า ปัจจัยทางด้านสุขภาพอนามัย จะเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าหากปัจจัยเหล่านี้ไม่มีอยู่ ถึงแม้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำแต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาของ Herzberg และคณะ สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์ประกอบกระตุ้น (Motivators) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจที่เกี่ยวกับตัวงานที่มี 6 ประการด้วยกัน คือ
  - 1.1 ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จในงานและการแก้ปัญหาได้
  - 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับกายอมรับไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลภายนอก การได้รับเกียรติศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการทำงาน
  - 1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work self) หมายถึง งานประจำหรืองานที่มีการเปลี่ยนแปลง งานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์
  - 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพอใจในความรับผิดชอบต่องานและอำนาจหน้าที่ของตน
  - 1.5 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้

ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการงานด้วย

1.6 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจเกี่ยวกับงานสภาพแวดล้อมการทำงานมี 8 ประการ

2.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง ลักษณะของนโยบายและการบริหารขององค์กร และการติดต่อสื่อสาร

2.2 เทคนิคการนิเทศ (Supervision Technical) หมายถึง วิธีการปฏิบัติในการบังคับบัญชา เช่น ความยุติธรรม

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อ และ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations—Supervision Peers and Subordination) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพของงาน ปริมาณงานและความยากง่ายของงาน

2.5 ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ลักษณะของงานที่มีผลต่อชีวิตส่วนตัวและความรู้สึกที่มีต่องาน

2.6 เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงิน รวมถึงการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พึงพอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.7 สถานภาพ (Status) หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นของประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

2.8 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์กร

ปัจจัยทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อคนได้รับหรือคนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่ป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยค้ำจุนเพียงพอแล้ว จะไม่มีความพอใจในงานแต่มีได้หมายความว่า ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเพราะปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่สุขหรือไม่พอใจในงานนั้น ความพอใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง

## 7. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

Herzberg (1995, p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ คู่ณิเศษ, 2560, หน้า 26-28) นำเสนอว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการทำงานแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอน เกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้งานที่ครูผู้สอนทำบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น มีดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

2. เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

3. ความก้าวหน้าเจริญในตำแหน่งงาน (Advancement) หมายถึง การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องมาจาก ความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

4. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารองค์กร การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

5. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกัน การให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานงานส่วนตัวและงานส่วนรวม

6. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

7. ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Job Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์กร

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้านจิตใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่บุคคล ซึ่งได้แก่ครูผู้สอนที่

ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน มีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำปัจจัยข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงใจได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูที่อยู่ในโรงเรียน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ รวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยค่าจูงใจเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และมีเมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน คือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 6 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

โชติกา ระโล (2555, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคลากร สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นงานที่ถนัด น่าสนใจ และยังส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มเต็มใจ

ลักษมณี จำแทนประรัง (2556, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในลักษณะงาน หมายถึง การมีความรู้สึกพอใจในภาระหน้าที่และเอาใจใส่ ขยัน เสียสละ มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคีและ สบายใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

สิริปัญญา ศรีนอก (2557, หน้า 54) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะได้ผลลัพธ์ ของการปฏิบัติงานออกมาเป็นผลงานลักษณะของงาน ซึ่งงานที่ทำ ทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษที่จะต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว ในการทำงานหรือปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ลักษณะงานที่ปฏิบัติผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็น การผสมผสาน ระหว่างพฤติกรรม ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และเน้น การปฏิบัติงานร่วมกัน ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรหรือพนักงานซึ่งจะต้อง ยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง ในกระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงานมีการ

ประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีส่วนมากในการบูรณาการ เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือ พนักงาน หน่วยงาน องค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ เป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร

รุ่งลวรรณ บำรุงศรี (2558, หน้า 44) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งาน ที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายใช้ความรู้ความสามารถ มีความหลากหลาย หรือ เป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้จนจบโดยสังขรวรวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการ

กมลวรรณ ยอดมาลี (2558, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความชัดเจนของทิศทางการบริหาร โครงสร้างงานและกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย หากโครงสร้างของงานชัดเจน กระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบ มาตรฐานที่ชัดเจน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและมีความถนัด จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วรวิมล ทองเยี่ยม (2558, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง การลงมือกระทำ หรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็น งานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติ ไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานได้เสร็จในเวลาอันสั้น

สุภัธธา สร้อยสน (2558, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของงานที่สนใจ หมายถึง การลงมือ กระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติ ไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานได้เสร็จในเวลาอันสั้น

Herzberg (1968) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ ทำทนาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่มี สามารถทำได้ โดยลำพังเพียงผู้เดียว

Gilmer (1971, pp. 279 - 283) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่ เขาถนัด หรือตามความสามารถ เขาจะเกิด ความพอใจ คนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงาน เพราะองค์ประกอบนี้มาก



## 2. ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

พร พรหมหาราช (2552, หน้า 41) กล่าวว่า คุณค่าของรางวัล หรือ ความสำคัญที่บุคคลรับรู้ ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่า สูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูง มากขึ้นด้วย และจะทุ่มเทความสามารถ ในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ซาลีซึ่งเป็น พนักงานทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับซาลีว่าควรจะทำใจใส่ทำงานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อน ตำแหน่ง ถ้าหากซาลีมีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่ง เขาคงมีแรงจูงใจ สูงขึ้นในการทำงาน แต่ถ้าซาลีไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าว ของมานะไม่สามารถจูงใจซาลีได้

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556, หน้า 165-166) กล่าวว่า หลักของ สิ่งจูงใจ ประกอบด้วย 1) การจ่ายค่าจ้างตามเกณฑ์ เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและเป็น สิ่งจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน การจ่ายตามเกณฑ์เกิดจากระดับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ยังเป็นตัวกำหนดจำนวนเงินที่บุคคลจะได้รับ เช่น เงินประกันชีวิต เงินโบนัส เงินชดเชย เงิน ต่อแทน เป็นต้น โดยทั่วไปผู้บริหารสามารถกำหนดกฎเกณฑ์การจ่ายเงินตอบแทนหรือ เงินชดเชยให้กับบุคคลากร ได้แก่ จากเวลาที่เขาใช้ปฏิบัติงานตามล่ำพัง จากผลการ ปฏิบัติงานตามล่ำพัง และจากการพิจารณาารวมกันทั้งเวลาและผลการปฏิบัติงาน 2) การ เลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุด เนื่องจากบุคคลจะได้รับสถานภาพที่ สมเกียรติเพิ่มขึ้นนอกจากเงิน เช่น ได้รับการยกย่อง บุคคลทั่วไปรู้จัก ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลากร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ รอบคอบ ยุติธรรมและเสมอภาค เพราะถ้าเกิดความไม่ยุติธรรมอาจก่อให้เกิดความเสีย ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

Smith et al. (1969 อ้างถึงใน กนวรรณ เ้าอิม, 2557, หน้า 24) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับต่อเดือน หรือ ผลประโยชน์อื่น มีความเหมาะสมกับความสามารถและมีความเท่าเทียมและยุติธรรมกับ บุคคลอื่น ภายในองค์การ ได้แก่ ผลตอบแทนหรือสวัสดิการอื่น ๆ โดยค่าตอบแทนที่ได้รับ จะถูกเปรียบเทียบ ระหว่างค่าตอบแทนกับความพยายามในการทำงาน หรืออาจนำไป เปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่เห็น ว่ามีความเหมาะสม และมีความยุติธรรม

### 3. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน สุพจน์ วิฑูรการณกุล, 2559, หน้า 51) ได้กล่าวถึงนโยบายและการบริหารงานว่า เป็นกรอบกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีสาระครอบคลุมถึง ความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การการทำงานซ้อนกันแย้งซึ่งอำนาจและกันซึ่งส่งผล ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ศิริพงษ์ ศาภายน (2552, หน้า4) ได้กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานของ องค์กรหรือวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2553, หน้า 9) นโยบายการบริหาร คือสิ่งที่บ่งชี้ถึงความตั้งใจ ของผู้บริหารว่าควรจะทำหรือไม่ควรทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในอนาคตหรือในสถานการณ์ ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นและเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกันมีมาตรฐานเดียวกันมี ความต่อเนื่องกันนโยบายที่ดี ย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพคือช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจ ถูกต้องเป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของ การบริหารงานทำให้เกิดการประสานในการปฏิบัติที่ดีและช่วยลดเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจ ถึงแม้จะมีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงสุดกำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบริหารว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ถ้าผู้บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเมื่อไรก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันย่อมทำงาน ด้วยความสุจริตขยันและความพึงพอใจและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีส่วนร่วม ส่วนนโยบายที่ดีมีลักษณะดังนี้ ประการที่หนึ่งนโยบายจะชี้แนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และนโยบายที่จะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือแนวทางโดยส่วนรวมขององค์กรประการที่สองนโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษรประการที่สามนโยบายจะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัด และช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคตประการที่สี่นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างตาม ความจำเป็นอย่างมีเหตุผลประการที่ห้านโยบายต้องเป็นเหตุผลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ละ ประการที่หกนโยบายจะต้องได้รับการทบทวนและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

#### 4. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

กิตติมา เทวเรศ (2558 : 18) ได้กล่าววว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้อง กับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความปลอดภัย ต้องการการยอมรับ ต้องการ เกียรติยศ ชื่อเสียง ต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ตำแหน่งและฐานะทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ศาสนา และการเมือง เป็นต้น

เอมอร กฤษณะรังสรรค์ (2556, หน้า 12) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไว้ว่าการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์พัฒนาการทางสังคม และความคิดความเข้าใจของบุคคลพัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เอกลักษณ์ของแต่ละ บุคคลความสำเร็จในอาชีพ การค้นพบ ความหมายของชีวิตและสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบ จากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มนุษย์แต่ละคนถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ใหม่ความคิด ความเชื่อ ทศนคติและ ค่านิยมที่แตกต่างกันดังนั้นการเชื่อม ความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน จึงต้องอาศัยความเข้าใจถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีระหว่างกัน เพื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายจะได้ ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแต่ถ้าหากเป็นผู้บริหาร หรือผู้นำควรวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือศรัทธายอมรับเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงใจและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ภายใต้บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยการ เข้าใจซึ่งกันและกัน

Alderfer (1972, p.13) ความต้องการมีสัมพันธภาพ(relatedness needs (R) เป็นความต้องการ ที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)

Huse & Cummings (1985, pp. 198–200) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงาน มีบรรยากาศของความเป็นมิตรมีความอบอุ่น เอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เป็นเหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

Yasuhiko Nagayama (1993, p. 15) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนี้ (1) จะได้รับการปฏิบัติที่ปราศจากอคติใด ๆ (2) จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคถ้วนหน้า (3) จะได้รับการปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยด้านการยอมรับทางสังคมจัดเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์รองลงมาจากความต้องการ ความต้องการทางด้านร่างกายและ ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย

#### 5. ด้านความสำเร็จของงาน

นัททพงศ์ ตัดถุยาวัตร (2553 , หน้า 38) กล่าวว่า การคาดหวังว่างานสำเร็จแล้วจะได้รับ รางวัลเป็นความเชื่อที่เราจะให้คุณค่ากับชื่อเรียกหรือโอกาส ความก้าวหน้า ในขณะที่บุคคลบางคน อาจจะให้คุณค่ากับมั่นคงหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี ความพอใจหรือคุณค่าของบางด้าน ของงานเกิดขึ้นจากความต้องการภายใน แต่การแรงจูงใจที่แท้จริงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน มากกว่านี้ ดังนั้น เราอาจจะให้ความหมายความพอใจว่าเป็นคุณค่าที่บุคคลให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้

อัญชลี แจ่มเจริญ (2556, หน้า 41) โดกล่าไว้ว่า การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้ บุคลากรกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน เพราะฉะนั้น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ โดแก่ มีบรรยากาศที่ดี มีความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่ กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับต้มน้ำ ต้มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก ภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่อง ชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

Herzberg & Barabarta (1959, pp. 113-115 อ้างถึงใน พิมพวรรณ หล้าน้อย, 2560, หน้า 26) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในความสำเร็จของงาน เมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัดหรือเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปตามความต้องการ และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ และเป็นการกระตุ้นที่จะเต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไป

Struss & Leonard (1960, p. 11 อ้างถึงใน:สุพจน์ ลัฐวิกรมการณกุล หน้า 46) กล่าวถึง ความสำเร็จของงานไว้ว่าผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุด อาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบ ความสำเร็จหรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่งเขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอน ความต้องการที่รุนแรงของคนคือต้องรู้สึกสัมฤทธิ์ผล เพราะให้รู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จและ งานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขา รู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

กอบประเชษฐ ตย์คานนท์(2556, หน้า 156) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพคือ การปฏิบัติงานนั้นได้มีการใช้วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์และงบประมาณอย่างประหยัดเหมาะสม เข้าลักษณะได้ผลงานสูงแต่เสียค่าใช้จ่ายและ เวล่าน้อยส่วนงานที่สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพคือ การได้ผลงานออกมาถูกต้องตามคาคัดหมายของผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานและ ความสำเร็จในชีวิตการงานคือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสำเร็จในงานมีความพึงพอใจในงานพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน รู้สึกมีคุณค่าต่อหน่วยงาน และมีโอกาส ก้าวหน้าในงาน

#### 6. ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ถวิล มาสาซ้าย (อ้างถึงใน กนกวรรณ เ้าอิม, 2559, หน้า69) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่ การทำงาน คือ การปฏิบัติงานของครูในองค์การ ครูมีความต้องการที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิต การทำงานต้องการศึกษาต่อ และเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถต้องการ เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งผลต่อความมั่นคงของชีวิตด้วย

Gilmer (1966, pp. 279-283) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน เป็นความรู้สึก ในทางบวกของพนักงานต่อการที่มีโอกาสใดทำงานในองค์การที่มีความมั่นคง บุคคล จะรู้สึกถึงความมั่นคง เมื่อเขาสามารถหรือมีโอกาสที่จะรักษา สถานภาพในการทำงานของเขาไว้ จากงานวิจัย พบว่า ความมั่นคงในงานถือว่าเป็นเหตุผลหลักของทั้งพนักงานชาย และหญิงซึ่งสามารถ สร้างความพอใจให้กับเขาได้ความมั่นคงในงานเป็นทัศนคติที่มีต่องานซึ่งพนักงาน จะให้ความสำคัญ ในเรื่องนี้มากขึ้นเมื่ออายุเพิ่มมากขึ้นแต่จะให้ความสำคัญน้อยในกลุ่มผู้ที่มีการศึกษาสูง องค์การ จะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานโดยพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือขึ้นเงินเดือน อย่าง

เป็นธรรมชาติ และเหมาะสมให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานดีนอกจากนั้นต้องยอมรับ และรู้จักยกย่อง ชมเชยด้วย ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อและฝึกอบรม เพื่อให้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น จากงานวิจัยพบว่าการขาดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิด ความไม่พอใจในงาน และผู้ชายให้ความสำคัญกับโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าผู้หญิงนอกจากนั้น ความเฉลียวฉลาด และระดับการศึกษาก็มีความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานด้วย

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วย ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือ งานนั้นตรงกับความรู้ความสามารถของครู เงินเดือนและผลตอบแทน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้ครูอยากทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

### การวิจัยเชิงบรรยาย

บุญชม ศรีสะอาด (2560, หน้า 152-155) ได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงบรรยายดังนี้ “การวิจัย” หมายถึง การใช้ปัญญาของมนุษย์ในการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้ความจริง เกิดความเข้าใจ ช่วยในการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนางานบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นกระบวนการที่มีระบบ แบบแผน 2) มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและชัดเจน 3) ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอย่างรอบคอบ ไม่ลำเอียง 4) มีหลักเหตุผล และ 5) บันทึกและรายงานออกมาอย่างระมัดระวัง

การวิจัยเชิงบรรยาย คือกระบวนการในการค้นหาความจริงในเรื่องต่าง ๆ จากสภาพปัจจุบัน ในทัศนะที่กว้างที่สุด จัดการวิจัยทุกประเภทที่ไม่ใช้การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์และการวิจัยเชิงทดลองเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย

#### ลักษณะของการวิจัยเชิงบรรยาย

การวิจัยเชิงบรรยายมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นการศึกษาความจริงจากสภาพปัจจุบัน
2. มีการเลือกปัญหาที่สนใจศึกษาอย่างระมัดระวัง มีคำนิยามที่ชัดเจน จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องที่วิจัย
3. โดยทั่วไปจะไม่มีควบคุมตัวแปรอิสระ

### ประเภทของการวิจัยเชิงบรรยาย

การวิจัยเชิงบรรยายแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การวิจัยแบบสำรวจ การวิจัยแบบหาความสัมพันธ์ และการวิจัยแบบการศึกษาพัฒนาการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการวิจัยแบบหาความสัมพันธ์เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทย่อย คือ

1) การศึกษาเฉพาะกรณี 2) การศึกษาสหสัมพันธ์ และ 3) การเปรียบเทียบสาเหตุ

ซึ่งงานวิจัยนี้มีลักษณะเป็น การศึกษาสหสัมพันธ์ (Correlation Study) เป็นการค้นคว้าหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป ความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษาไม่ได้เจาะลึกลงไปถึงว่าจะต้องเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นสาเหตุและผล เพียงแต่ต้องการทราบว่ามีความแปรผันตามกันหรือกลับกันหรือไม่ในระดับใด การที่มีความแปรผันตามกันอาจเนื่องมาจากตัวแปรเหล่านั้นเป็นสาเหตุและผลต่อกันก็ได้ หรืออาจเนื่องจากตัวแปรอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้สนใจศึกษาเป็นสาเหตุต่อกลุ่มตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษา ทำให้กลุ่มตัวแปรดังกล่าวผันตามกันหรือกลับกัน

### บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตั้งอยู่ ณ ศูนย์ราชการอำเภอสว่างแดนดิน ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร เป็น 1 ในจำนวนเขตพื้นที่ การศึกษาทั้งหมดจำนวน 225 เขตของประเทศไทยได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ในวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยใช้สถานที่ และอาคารสำนักงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดินอำเภอสว่างแดนดินจังหวัดสกลนครรับผิดชอบจัดการศึกษาใน 7 อำเภอ คือ อำเภอเจริญศิลป์ อำเภอนิคมน้ำอูน อำเภอพรรณานิคม อำเภอส่องดาว อำเภอพังโคน อำเภอวาริชภูมิ และอำเภอสว่างแดนดิน ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 917 หมู่ที่ 11 ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร เลขรหัสประจำบ้าน 4786 -000034-2 ศูนย์ราชการอำเภอสว่างแดนดินอยู่ทางด้านทิศตะวันตกของจังหวัดสกลนคร ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 603 กิโลเมตร ห่างจากศาลากลางหรือศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร 83 กิโลเมตร ปัจจุบันมีผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 3,118

คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 230 คน และครูจำนวน 2,888 คน จาก 258 โรงเรียน

### 1. อาณาเขต

ทิศเหนือ	อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี
ทิศใต้	อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร
ทิศตะวันออก	อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร
ทิศตะวันตก	อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี อำเภอไชยวาน จังหวัดอุดรธานี อำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี

### 3. เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ประกอบด้วย อำเภอสว่างแดนดิน อำเภอพังโคน อำเภอพรรณานิคม อำเภอนิคมน้ำอูน  
อำเภวาริชภูมิ อำเภอส่องดาว อำเภอเจริญศิลป์ รวม 7 อำเภอ

### 4. ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปของเขตพื้นที่เป็นที่ราบสูงมีสภาพเป็นป่า  
ละเมาะส่วนใหญ่เป็นพวกป่าแดงโปร่ง มีไม้เต็ง ไม้รัง พลวง อำเภอสว่างแดนดินบางส่วน  
เป็นที่ราบลุ่มน้ำท่วม มีแม่น้ำสงครามผ่านซึ่งใช้ทำนาและที่ราบระหว่างหุบเขามีสภาพพื้นที่  
แบบลูกคลื่นลอนลาดอยู่บริเวณอำเภอนิคมน้ำอูน วาริชภูมิ ส่องดาว มีลำธารและลำห้วย  
อันเกิดจากเทือกเขาหลายแห่งและป่าไม้ เหมาะสำหรับการทำเกษตรกรรม

### 5. ลักษณะภูมิอากาศ

ภูมิอากาศ จัดอยู่ในประเภทเฉพาะฤดูแบบฝนเมืองร้อนหรือแบบทุ่ง  
หญ้าเมืองร้อน ในฤดูมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ จะมีอากาศชุ่มชื้น และมีฝนตกชุกตลอดฤดู  
แต่ในฤดูมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ หรือฤดูหนาวจะมีอากาศแห้งแล้งเกือบตลอดฤดู  
ท้องฟ้าโปร่งเป็นส่วนมาก ช่วงต่อระหว่างฤดูมรสุมทั้งสองตรงกับฤดู เป็นระยะเวลาที่  
แสงอาทิตย์กำลังเคลื่อนผ่านเส้นศูนย์สูตรขึ้นไปยังซีกโลกเหนือ พื้นดินจะสะสมความร้อน  
ไว้ ทำให้อากาศร้อน พายุหิมะและมีพายุฝนฟ้าคะนองเป็นครั้งคราว



## 6. สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

อาชีพหลักของประชาชน คือ เกษตรกรรม ทำนา ทำไร่ ทำสวน ซึ่งพืชเศรษฐกิจหลักที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว ยางพารา อ้อย เป็นต้น รองลงมาคือ การเลี้ยงสัตว์ การประมงน้ำจืด มีการจัดงานประเพณีที่เป็นวัฒนธรรมสืบทอดกันมาเป็นเวลาอันยาวนาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ด้านวัฒนธรรมและสังคมของชุมชน เช่น งานประเพณีบุญบั้งไฟเซ็งผิงโขน อำเภอพังโคน งานวันภูไทรำลึก อำเภวาริชภูมิ ประเพณีวันอาสาฬหบูชาที่สระสังเวชนียสถานที่สูงดาว วัดถ้ำพวง อ.สูงดาว งานบุญประเพณีข้าวจี๋ยักย์ อนุรักษ์ปราสาทขอมออนซอนผ้าย้อมคราม อำเภอสว่างแดนดิน งานนมัสการหลวงปู่องค์ดำ และงานประเพณีลอยกระทง อำเภอเจริญศิลป์

## 7. การจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ของภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงมีการจัดการศึกษานอกระบบ โดยสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2562, หน้า 9-11)

## 2. วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรบริหารและจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

## 3. พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กประถมวัย และประชากรวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา

#### 4. เป้าประสงค์

1. เด็กปฐมวัย และประชากรวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน ได้รับโอกาสอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2. นักเรียนระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีคุณภาพ

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงานและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา

กล่าวโดยสรุป บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 นั้นมีโรงเรียนจำนวน 258 โรงเรียน จำนวน 7 อำเภอ มีผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 3,118 คน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2) โดยจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 230 คน และครูจำนวน 2,888 คน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

##### 1. งานวิจัยในประเทศ

##### 1.1 การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

พีรพรรณ ทองปั้น (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 331 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดย  
ภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่' ด้านการระบุวิสัยทัศน์ ด้านการเกื้อกูล การยอมรับ  
เป้าหมายของกลุ่ม ด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ด้านการปลูกเร้าทางปัญญา ด้านการ  
เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง อยู่ในระดับมาก

แอนนา รัตนภักดี (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี  
เขต 1 จำแนกตาม ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร และ  
ขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำนวน 239 คน ผลการวิจัยพบว่า  
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรง  
บันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ใน  
ระดับมาก และโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่มีตำแหน่ง และประสบการณ์ใน  
การเป็นผู้บริหารต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการ  
กระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และต่างกัน มีความ  
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่แตกต่างกัน  
ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีขนาดของ  
สถานศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่แตกต่างกัน  
ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุชามนจรย์ แยมเจริญกิจ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของชุมชน  
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วน  
ร่วมของชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมี

ส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา  
 ประจวบคีรีขันธ์เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนจำนวน 269  
 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 189 คน รวมทั้งสิ้น 458 คน  
 ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
 สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 และเขต  
 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1  
 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ใน  
 ระดับปานกลาง 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 สถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 และเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง  
 สถิติที่ระดับ 0.01 โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นนความ  
 สัมพันธ์ทางบวกยกเว้นด้านการเป็นแบบอย่างกับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์  
 กันในระดับต่ำ 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม  
 ร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา  
 ประจวบคีรีขันธ์เขต 1 และเขต 2 ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างและ  
 การสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านการเป็นแบบอย่าง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

บุษบาวรรณ วุฒิมัคคี (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ทั้งหมด 335 คน ผลการวิจัยพบว่า  
 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ใน  
 ระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการ  
 ปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง อย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนากกร คุ่มนายอ (2562, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและ  
 ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ปีการศึกษา

2561 จำนวน 352 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 57 คน และครูผู้สอน จำนวน 295 คน จาก 57 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .017) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านเครื่องมือทฤษฎีอย่างมีอุดมการณ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 17.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.38$  8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเครื่องมือทฤษฎีอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ด้วย

## 1.2 การวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กัณนิกา ทองทุม (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในอำเภอสอยดาว จำนวน 169 ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต

2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้าน

ไพจิตร จิวสุภา (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 89 คน และครูจำนวน 267 คน รวมจำนวน 356 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่มีสถานภาพต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครู 5. แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนต่างกัน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน 6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนต่างกัน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน 7. แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่อยู่ต่างอำเภอกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างอำเภอกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 9. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 10. ตัวแปรจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ที่สามารถพยากรณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 52.30 และมีความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.373$  11. องค์ประกอบแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรได้รับการส่งเสริมจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจ

## ไฟล์สัมพันธ์

อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ (2560, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 116 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศสถานภาพ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวก (0.77) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน 7. แนวทางพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านนโยบาย และการบริหารงาน และด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ภัทรพรธณ รุ่งเรืองศิลาทิพย์ (2561, บทคัดย่อ) ศึกษาาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน และศึกษาความสัมพันธ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ชลบุรี จำนวน 254 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู และปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูและปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากร มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

Baldygo, Robert S (2003, Abstract) ได้ศึกษาการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Bass และ Avolio พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากกว่าผู้บริหารในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างตึงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Fleur Kappen ((2010, Management Summary) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา ด้วยแรงบันดาลใจจากภายในและภายนอกของพนักงาน ด้วยภาวะผู้นำคือ ความเป็นผู้นำในการทำธุรกรรมและการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำการทำธุรกรรมสามารถมองเห็นเป็นสัญญาณที่กำหนดหรือตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ตามจะพยายามแลกเปลี่ยนเพื่อรับรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษเมื่อเทียบกับความเป็นผู้นำการ ผู้นำเหล่านี้พยายามสนับสนุนความพยายามพิเศษด้วยความไว้วางใจและความมุ่งมั่น มีแนวโน้มที่จะสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกรวมเข้ากับแรงจูงใจสองประเภทคือภายในและภายนอกแรงจูงใจ แรงจูงใจภายในมีแรงผลักดันภายในและดังนั้นลักษณะงานบางอย่างคือ พนักงานต้องรับรู้เนื้อหาการทำงานว่าเป็นที่น่าพอใจและการตอบสนอง แรงจูงใจภายนอกเป็นแรงผลักดันจากภายนอกและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของกิจกรรมสำหรับคนงานเอง ผลลัพธ์อาจเป็นรางวัลหรือการ



หลีกเลี่ยงการลงโทษผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แถมที่นำพึงพอใจและการเติมเต็มที่อยู่ภายในบุคคลที่มีแรงจูงใจกำลังมองหา นอกจากนี้การมุ่งเน้นภายในและความสนใจกับกระบวนการเป็นทำให้อาจได้ประสิทธิภาพและข้อมูลเชิงลึก

Kyle Sandell (2012, Abstract) ได้ทำการศึกษา รูปแบบความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้รับการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพโดยเฉลี่ยในผู้ตาม อย่างไรก็ตามการให้เหตุผลว่าทำไมกระบวนการนี้เกิดขึ้นก็ไม่มีคำตอบชัดเจน ปัจจุบันการศึกษาตรวจสอบว่าการมีส่วนร่วมของผู้ติดตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมีผลต่อพนักงานและการปฏิบัติงาน การศึกษาก่อนหน้านี้พวกเขาได้รับการศึกษาในระดับมหภาคที่ดูเหมือนจะขัดแย้งกับต้นฉบับแนวความคิดของการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการศึกษาทางห้องปฏิบัติการในปัจจุบันสำรวจความสัมพันธ์เหล่านี้ในระดับที่เกี่ยวข้องกับงานเล็ก ๆ ในปฏิสัมพันธ์เฉพาะระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ผู้ตามมอบหมายงานให้ผู้ตาม ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงาน โดยความเข้าใจที่ดีขึ้นว่าผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมและขับเคลื่อนประสิทธิภาพในเรื่องงานเฉพาะองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากอิทธิพลผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับผู้ติดตามของพวกเขา

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และ 4) การเสริมสร้างกำลังใจ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวประกอบด้วย 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) เงินเดือนและผลตอบแทน 3) นโยบายและการบริหารงาน 4) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 5) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และ 6) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

**ตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา สกลนคร เขต 2**

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1.1 ประชากรประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,118 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 230 คน และครูจำนวน 2,888 คน จาก 258 โรงเรียน (ข้อมูล 10 มิ.ย.2562, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 342 คน แต่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 371 คน จาก 184 โรงเรียนเพื่อให้ได้สัดส่วนระหว่างผู้บริหารและครู คือ 1:3 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) กลุ่มตัวอย่างแสดงดังตาราง

ตาราง 1 จำนวนประชากร

ลักษณะการเปิดสอน	ประชากร				
	จำนวน ร.ร.	ผู้บริหาร	ครู	รวม	
				ร.ร.	ผู้บริหารและครู
ประถมศึกษา	198	173	1,735	198	1,908
ขยายโอกาสทางการศึกษา	60	57	1,153	60	1,210
รวม	258	230	2,888	258	3,118

ตาราง 2 จำนวนโรงเรียนทั้งหมดและโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดแต่ละอำเภอ

อำเภอ	โรงเรียนทั้งหมดตามลักษณะการจัดการเรียนการสอน							โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะการจัดการเรียนการสอน						
	ประถมศึกษา			ขยายโอกาสทางการศึกษา				ประถมศึกษา			ขยายโอกาสทางการศึกษา			
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
พรธมนนิคม	30	10	1		13	1		13	4	1		7		
พังโคน	19	5	1		5			8	2	1		2		
วาริชภูมิ	14	8			5			6	3			2		
นิคมน้ำขุ่น	2	4			3				1			1		
สว่างแดนดิน	49	24	1		13		1	20	12			7		1
ส่องดาว	12	2			8			5	1			4		
เจริญศิลป์	13	2	1		10	1		6	1	1		4	1	
รวม	139	55	4	0	57	2	1	58	24	3	0	27	1	1
	198			60				86			28			
	258							114						

- จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดจากตารางเครซี่และมอร์แกนจะได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 342 คน
- ผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนผู้บริหารต่อครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สัดส่วน 1:2 และกำหนดสัดส่วนผู้บริหารต่อครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 1:3
- เมื่อพิจารณาสัดส่วนของโรงเรียนประถมศึกษาต่อโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีสัดส่วน 3:1 ดังนั้น สัดส่วนโดยเฉลี่ยของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยเฉลี่ยเท่ากับ 1:3 ดังนั้น จะได้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่มประมาณ 114 โรงเรียน

4. จากโรงเรียน 114 โรง ถ้าแบ่งโดยสัดส่วนโรงเรียนประถมศึกษา : โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3:1 ดังนั้นจะได้โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 85 โรง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 29 โรง

5. ในโรงเรียนประถมศึกษากำหนดกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอนโรงเรียนละ 2 คน ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 3 คน จึงได้กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมดจำนวน 255 คน

6. ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากำหนดกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอนโรงเรียนละ 3 คน จึงได้กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งหมดจำนวน 116 คน

7. ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูผู้สอนทั้งสิ้น 371 คน

8. การสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

อำเภอ	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภอพรรณานิคม	1. โรงเรียนบ้านดอนม่วย	1	2	3
	2. โรงเรียนบ้านหนองเดิ่นดอนขาว	1	2	3
	3. โรงเรียนบ้านช้างมิ่ง	1	2	3
	4. โรงเรียนบ้านอุมไฟไฟทอง	1	2	3
	5. โรงเรียนบ้านหนองผือนาในวิทยาจารย์	1	2	3
	6. โรงเรียนบ้านกลางหนองดินดำ	1	2	3
	7. โรงเรียนบ้านนาสาวนาน	1	2	3
	8. โรงเรียนบ้านภูเพ็ก	1	2	3
	9. โรงเรียนบ้านคางสูงเจริญศิลป์	1	2	3
	10. โรงเรียนบ้านท่าสองคอน	1	2	3

ตาราง 3 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภอพรรณานิคม	11. โรงเรียนบ้านนาตากาง	1	2	3
	12. โรงเรียนบ้านสร้างหินวิทยานุเคราะห์	1	2	3
	13. โรงเรียนบ้านบะหัวเมย	1	2	3
	14. โรงเรียนบ้านสูงเนินสามัคคี	1	2	3
	15. โรงเรียนบ้านโคก	1	2	3
	16. โรงเรียนบ้านบึง	1	2	3
	17. โรงเรียนบ้านบัว (สระพังวิทยา)	1	2	3
	18. โรงเรียนอนุบาลพรรณานิคม	1	2	3
อำเภอพังโคน	1. โรงเรียนบ้านสมสะอาด	1	2	3
	2. โรงเรียนบ้านหนองแคนโคกสะอาด	1	2	3
	3. โรงเรียนบ้านหนองไฮ	1	2	3
	4. โรงเรียนบ้านสงเปือย	1	2	3
	5. โรงเรียนบ้านอุ่มหม้า	1	2	3
	6. โรงเรียนบ้านดงสวรรค์หนองนกกด	1	2	3
	7. โรงเรียนบ้านดอนหวาย	1	2	3
	8. โรงเรียนบ้านสร้างขุย	1	2	3
	9. โรงเรียนบ้านบ้านม่วงคำ	1	2	3
	10. โรงเรียนบ้านนาเหมือง	1	2	3
	11. โรงเรียนบ้านพังโคน(จำปาสามัคคีวิทยา)	1	2	3
	12. โรงเรียนบ้านดอนหวาย	1	2	3

## ตาราง 3 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภวาริชภูมิ	1. โรงเรียนบ้านดงบังป่าโจด	1	2	3
	2. โรงเรียนบ้านโคกตาดทอง	1	2	3
	3. โรงเรียนบ้านดอนส้มโฮงวิทยาคม	1	2	3
	4. โรงเรียนบ้านดอนยานาง	1	2	3
	5. โรงเรียนบ้านห้วยบาง	1	2	3
	6. โรงเรียนบ้านเหล่าโพหนองซอนสว่าง	1	2	3
	7. โรงเรียนบ้านไฮปลาไหล	1	2	3
	8. โรงเรียนบ้านจิวพังฮอนหนองท่ม	1	2	3
	9. โรงเรียนบ้านจำปาศิริราษฎร์	1	2	3
อำเภอนิคมน้ำอูน	1. โรงเรียนชุมชนบ้านหนองปลิง	1	2	3
อำเภอสว่างแดนดิน	1. โรงเรียนชุมพลศึกษา	1	2	3
	2. โรงเรียนคำเจริญวิทยา	1	2	3
	3. โรงเรียนกุดจิกนาสมบูรณ	1	2	3
	4. โรงเรียนบ้านยางคำ	1	2	3
	5. โรงเรียนบ้านดงจันทุนหนองไผ่(ราษฎร์บำรุง)	1	2	3
	6. โรงเรียนบ้านท่าสะอาด(สวรรคคองคา)	1	2	3
	7. โรงเรียนบ้านหนองดินดำ	1	2	3
	8. โรงเรียนบ้านหนองหลักช้าง	1	2	3
	9. โรงเรียนบ้านนาเตียง	1	2	3
	10. โรงเรียนบ้านหนองหวาย	1	2	3
	11. โรงเรียนบ้านม้า	1	2	3
	12. โรงเรียนบ้านคำเม็ก(พัฒนะบำรุง)	1	2	3

ตาราง 3 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภอสว่างแดนดิน	13. โรงเรียนบ้านหนองหว้า	1	2	3
	14. โรงเรียนบ้านโคกหลวง	1	2	3
	15. โรงเรียนบ้านคันชา	1	2	3
	16. โรงเรียนบ้านธาตุ	1	2	3
	17. โรงเรียนบ้านบ่อร้าง (ผลานิวรรต)	1	2	3
	18. โรงเรียนบ้านโคกหนองกุง	1	2	3
	19. โรงเรียนบ้านค่านาดี	1	2	3
	20. โรงเรียนบ้านดอนหัน	1	2	3
	21. โรงเรียนบ้านขาว	1	2	3
	22. โรงเรียนบ้านแวง	1	2	3
	23. โรงเรียนบ้านโนนเสาชวิญ	1	2	3
	24. โรงเรียนบ้านสร้างแป้น	1	2	3
	25. โรงเรียนบ้านหนองชาด	1	2	3
	26. โรงเรียนบ้านดงสวรรค์(คุรุราษฎร์ รังสรรค์)	1	2	3
	27. โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล	1	2	3
	28. โรงเรียนบ้านโคกดินแดง	1	2	3
	29. โรงเรียนบ้านโคกสำราญ	1	2	3
	30. โรงเรียนบ้านโพนงาม	1	2	3
	31. โรงเรียนบ้านหวาย	1	2	3
	32. โรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน	1	2	3



ตาราง 3 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภอส่องดาว	1. โรงเรียนบ้านคำก่าว	1	2	3
	2. โรงเรียนบ้านท่าวาริ	1	2	3
	3. โรงเรียนบ้านโพนสว่าง	1	2	3
	4. โรงเรียนบ้านบ่อแกใหญ่(มิตรภาพ 36)	1	2	3
	5. โรงเรียนบ้านหนองม่วง	1	2	3
	6. โรงเรียนบ้านปทุมวาปี	1	2	3
อำเภอเจริญศิลป์	1. โรงเรียนบ้านนาดี	1	2	3
	2. โรงเรียนบ้านโสกวังอ้อยหนู(ประชาสามัคคี)	1	2	3
	3. โรงเรียนหนองจวน	1	2	3
	4. โรงเรียนบ้านหนองน้อย	1	2	3
	5. โรงเรียนบ้านหนองแสง	1	2	3
	6. โรงเรียนบ้านทุ่งมนธาตุวิทยา	1	2	3
	7. โรงเรียนอนุบาลเจริญศิลป์	1	2	3
	8. โรงเรียนบ้านหนองฮ้างแหลว	1	2	3
รวม		85	170	255

ตาราง 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

อำเภอ	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภอพรรณานิคม	1. โรงเรียนบ้านหนองโตกนาคำโนนธาตุ	1	3	4
	2. โรงเรียนบ้านตาลเลียน	1	3	4
	3. โรงเรียนบ้านเชิงชุม	1	3	4
	4. โรงเรียนบ้านอุนดง	1	3	4
	5. โรงเรียนบ้านผักคำภู	1	3	4
	6. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 62 (บ้านนาหัว บ่อบัวหนองเม็ก)	1	3	4
	7. โรงเรียนบ้านคำแหง	1	3	4
อำเภอพังโคน	1. โรงเรียนบ้านต้นผึ้ง	1	3	4
	2. โรงเรียนชุมชนดงม่วงไข่	1	3	4
อำเภวาริชภูมิ	1. โรงเรียนบ้านหนองลาดวิทยาคาร	1	3	4
	2. โรงเรียนบ้านกุดตะกาบ	1	3	4
อำเภอนิคมคำนูน	1. โรงเรียนบ้านอุ้นโคก	1	3	4
อำเภอสว่างแดนดิน	1. โรงเรียนบ้านขาม(ขามเขตวิทยาคาร)	1	3	4
	2. โรงเรียนบ้านคำสะอาด	1	3	4
	3. โรงเรียนบ้านบึงโน	1	3	4
	4. โรงเรียนบ้านหนองไผ่	1	3	4
	5. โรงเรียนบ้านตาลโกน	1	3	4
	6. โรงเรียนบ้านตาลเื้อง (โพธิราชอำนวย)	1	3	4
	7. โรงเรียนทรายมูลหนองกุ้งทรายศรี พิทยา	1	3	4

ตาราง 4 (ต่อ)

อำเภอ	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
	8. โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์ (มิตรภาพที่ 126)	1	3	4
อำเภอส่องดาว	1. โรงเรียนหนองไสพรเจริญวิทยา	1	3	4
	2. โรงเรียนบ้านดงแสนตอ(ผดุงราษฎร์ วิทยาคาร)	1	3	4
	3. โรงเรียนจงกลกิตติขจรวิทยา	1	3	4
	4. โรงเรียนบ้านหนองแวง (ประชาราษฎร์อำนวย)	1	3	4
อำเภอเจริญศิลป์	1. โรงเรียนบ้านโคกศิลา	1	3	4
	2. โรงเรียนบ้านหนองทุ่มหนองโจด	1	3	4
	3. โรงเรียนบ้านกุดนาขาม(เชิดชูวิทยา สาร)	1	3	4
	4. โรงเรียนบ้านดอนชัยวิทยา	1	3	4
	5. โรงเรียนบ้านนาสีนวล	1	3	4
รวม		29	87	116

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ลักษณะของเครื่องมือ

เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 3 แบบ คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน

4 ด้าน คือ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิทยาลัยที่ศรั่วม 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และ 4) การเสริมสร้างกำลังใจ

เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)

ค่าคะแนนระดับ 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ค่าคะแนนระดับ 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าคะแนนระดับ 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

ค่าคะแนนระดับ 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ค่าคะแนนระดับ 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน 3) นโยบายและการบริหารงาน 4) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 5) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และ 6) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)

ค่าคะแนนระดับ 5 หมายถึง มีแรงจูงใจมากที่สุด

ค่าคะแนนระดับ 4 หมายถึง มีแรงจูงใจมาก

ค่าคะแนนระดับ 3 หมายถึง มีแรงจูงใจปานกลาง

ค่าคะแนนระดับ 2 หมายถึง มีแรงจูงใจน้อย

ค่าคะแนนระดับ 1 หมายถึง มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

## 2. การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีลำดับการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าขอข่ายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes & Posner 5 ด้าน คือ จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้าง

แรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และ 4) การเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Herzberg 7 ด้าน จำนวน 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน 3) นโยบายและการบริหารงาน 4) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 5) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และ 6) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ และ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม และอาศัยข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 2.1 เพื่อให้ครอบคลุมขอบข่ายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes & Posner และแรงจูงใจโดยใช้กรอบแนวคิดของ Herzberg และ แล้วกำหนดเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (Likert Method)

2.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัย

2.4 ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.5 นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) ด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Word) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

2.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพลินพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5.3 ดร.นันทปภัทร บรรณดิเจริญโชติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเชียงยืน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2.5.4 ดร.เกวียทอง ต้นเชื้อ ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ครูโรงเรียนอนุบาลพรรณานิคม อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2.5.5 นายสำราญ ศรีจันทร์ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 คิดข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Constancy) เท่ากับ 0.6 – 1.0 ไว้ใช้

2.6 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC : Index of Constancy) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

2.7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกัน คือโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 20 โรงเรียน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจำนวน 10 โรงเรียน โดยแต่ละโรงเรียนเก็บกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมกลุ่มทดลองเครื่องมือ 60 คน จาก 30 โรงเรียน

2.8 นำเสนอแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาสัมพันธภาพอย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยใช้ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์ ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไปนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach – Coefficient)

2.9 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.10 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มทดลอง (Try out)

2. ผู้วิจัยนำหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พร้อมแบบสอบถามไปมอบให้กลุ่มตัวอย่าง โดยนำไปมอบให้ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในวันประชุมประจำเดือนของสำนักงานการประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาการรับแบบทดสอบคืนภายในเวลา 30 วัน

2.2 โรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภอสว่างแดนดินผู้วิจัยจะเดินทางไปรับด้วย

ตนเอง

2.3 โรงเรียนในอำเภออื่นๆผู้วิจัยได้ติดต่อขอร้องเจ้าหน้าที่ผู้วิจัย

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีดำเนินการ

2 วิธี

3.1 โดยตัวแทนเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้

3.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

กรณีไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาตามกำหนด ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อนำไปจัดกระทำข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลข เพื่อนำไปคำนวณค่าสถิติด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

2. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่คัดไว้แล้วไปตรวจคะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้

3. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนรายข้อแต่ละด้านและรวมทุกด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยโดยนำเสนอค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นรายด้านและรายข้อ เสนอเป็นตารางประกอบการแปลความหมายรายข้อแต่ละด้านและรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)

ค่าคะแนนระดับ 4.51 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ค่าคะแนนระดับ 3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าคะแนนระดับ 2.51 – 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

กลาง

ค่าคะแนนระดับ 1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ค่าคะแนนระดับ 1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ที่สุด

4. วิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนรายข้อ แต่ละด้านและรวมทุกด้าน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยโดยนำเสนอค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นรายด้านและรายข้อ เสนอเป็นตารางประกอบการแปลความหมายรายข้อแต่ละด้านและรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)



ค่าคะแนนระดับ 4.51 – 5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด  
 ค่าคะแนนระดับ 3.51 – 4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับมาก  
 ค่าคะแนนระดับ 2.51 – 3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง  
 ค่าคะแนนระดับ 1.51 – 2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับน้อย  
 ค่าคะแนนระดับ 1.00 – 1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 1.1 ค่าความถี่และร้อยละ (Percentage)
- 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

- 2.1 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด
- 2.2 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's  $\alpha$ -coefficient)

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

- 3.1 การทดสอบสมมติการวิจัยข้อ 1 ให้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
- 3.2 การทดสอบสมมติฐานข้อ 2,3 ใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples)
- 3.3 การทดสอบสมมติฐานข้อ 4 ใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe

3.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) แปลค่าระดับความสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2552, หน้า 314)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.90 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 0.89 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

3.5 การทดสอบสมมติฐานข้อ 6 ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การนำเสนอแนวทางการส่งเสริมแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ที่พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่านนำเสนอวิธีหรือแนวทางพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าวให้ดีขึ้นกว่าที่มีอยู่ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ อาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทย์ฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่าน และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ จำนวน 3 ท่าน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1. รองศาสตราจารย์ ดร. โชชา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.เทพรังสรรค์ จันทรัมย์ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
4. ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านนาแก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. ดร.ชอบกิจ กนกหงส์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
6. ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
7. นายแก้วกล้า ประชานันท์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านหนองพะเนาวิมลภาพที่ 126 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
8. นางวิมลพัทธ์ ดาบพิมพ์ศรี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองพะเนาวิมลภาพที่ 126 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
9. นางดาวรุ่ง ฝุ่นเงิน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงแสนตอ (ผดุงราษฎร์วิทยาการ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
10. นายธีระ รอดสวัสดิ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านปทุมวาปี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย
4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาแบบ t-test
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาแบบ F-test
df	แทน	ระดับขั้นความเป็นอิสระ
f	แทน	ความถี่
SS	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน

%	แทน ร้อยละ
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
$r_{xy}$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม
X	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
$X_1$	แทน การเป็นต้นแบบนำทาง
$X_2$	แทน การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
$X_3$	แทน การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน
$X_4$	แทน การเสริมสร้างกำลังใจ
Y	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
$Y_1$	แทน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
$Y_2$	แทน เงินเดือนและผลตอบแทน
$Y_3$	แทน นโยบายและการบริหารงาน
$Y_4$	แทน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
$Y_5$	แทน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
$Y_6$	แทน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพ ในอำนาจพยากรณ์
$\alpha$	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E. <sub>b</sub>	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ ตัวแปรพยากรณ์
S.E. <sub>est</sub>	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
Y'	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ได้จากสมการ พยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z' แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ได้จากสมการ  
พยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล จำนวน 371 ฉบับจาก  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่เป็นกลุ่ม  
ตัวอย่าง จำนวน 114 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์จำนวน 371 ฉบับ  
คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจสอบคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้  
ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยใช้สถิติ  
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 วิเคราะห์ระดับภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรง  
ตำแหน่งต่างกัน โดยใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน  
(Independent Sample)

2.3 วิเคราะห์ระดับภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มี  
ลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้ง  
สองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample)

2.4 วิเคราะห์ระดับภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์

ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe หรือ L.S.D. ตามความเหมาะสม

2.5 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยการใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient)

2.6 หาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างน้อย 1 องค์ประกอบที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 371 คน ปรากฏผลดังตาราง 5

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	สถานภาพ				รวม	
	ผู้บริหาร		ครู			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ลักษณะการจัดการเรียนการสอน						
1. ประถมศึกษา	86	23.18	173	46.63	259	69.81
2. ขยายโอกาสทางการศึกษา	28	7.55	84	22.64	112	30.19
	114	30.73	257	69.27	371	100

จากตาราง 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 371 คน ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนประถม จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 69.81 กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 30.19

เมื่อจำแนกตามสถานภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 30.73 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถม จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 23.18 เป็นผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.55 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 69.27 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำแนกเป็น ครูโรงเรียนประถม จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 46.63 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 22.64



ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี	58	15.63
ประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี	219	59.03
ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี	94	25.34
รวม	371	100

จากตาราง 6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทั้งสิ้น 371 คน ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.63 ประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 59.03 และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 25.34

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

### 2.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทดสอบโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่กำหนด ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ (n=371)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	การเป็นต้นแบบนำทาง	4.85	0.23	มากที่สุด	3
2	การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม	4.84	0.26	มากที่สุด	4
3	การกล้าทำท้ายต่อกระบวนการ ทำงาน	4.89	0.21	มากที่สุด	1
4	การเสริมสร้างกำลังใจ	4.87	0.24	มากที่สุด	2
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวม (X)		4.86	0.19	มากที่สุด	

จากตาราง 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกล้าทำท้ายต่อกระบวนการทำงาน การเสริมสร้างกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และการเป็นต้นแบบนำทาง ตามลำดับ

เมื่อแยกพิจารณาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยจำแนกตามรายด้านและรายข้อปรากฏว่าผลดังตาราง 8

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ข้อ ที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ น่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่ายก ย่องเลื่อมใสศรัทธาแก่คณะ ครูและบุคคลทั่วไป	4.96	0.22	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารอภัยด้วยดี เป็น กัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจ กว้าง	4.95	0.23	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการใช้ อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.94	0.23	มากที่สุด	3
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนเป็นผู้ มีสัจจะและกระทำตาม คำพูดที่ให้ไว้เสมอ	4.90	0.30	มากที่สุด	4
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้ เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.89	0.30	มากที่สุด	5
6	ผู้บริหารทำงานอย่างมีสติ และคอยติดตามความ คืบหน้าของงานที่ทำ	4.84	0.36	มากที่สุด	7
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหาและข้อ วิจารณ์ตนเองได้	4.71	0.45	มากที่สุด	9

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจ ให้กับผู้ร่วมงานว่าเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.74	0.43	มากที่สุด	8
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับ ผู้ร่วมงาน	4.70	0.54	มากที่สุด	9
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการ ทำงาน	4.88	0.32	มากที่สุด	10
รวม		4.85	0.25	มากที่สุด	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครู ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{x} = 4.85$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่  
น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นายกองอ้อมเสียมใสศรัทธาแก่คณะครูและบุคคลทั่วไป ผู้บริหาร  
อภัยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อ  
ประโยชน์ส่วนตน

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

ข้อ ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
11	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วม ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน	4.85	0.35	มากที่สุด	3
12	ผู้บริหารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของ โรงเรียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับทราบและเรียนรู้	4.75	0.43	มากที่สุด	8
13	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.74	0.43	มากที่สุด	9
14	ผู้บริหารกำกับติดตามการ ทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.79	0.40	มากที่สุด	7
15	ผู้บริหารนำผลสำเร็จจากการ ประเมินมาเป็นแนวทางในการ พัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันการ เปลี่ยนแปลง	4.84	0.36	มากที่สุด	5
16	ผู้บริหารนำผลการประเมิน ผลสำเร็จมาเป็นแนวทางใน การพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัย สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงเสมอ	4.89	0.31	มากที่สุด	1

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
17	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานใน การทำงานของผู้ร่วมงานได้ อย่างชัดเจน	4.84	0.36	มากที่สุด	4
18	ผู้บริหารนำแนวทางการ พัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.83	0.36	มากที่สุด	5
19	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความ เชื่อมั่นและความผูกพันต่อ วิสัยทัศน์	4.80	0.40	มากที่สุด	6
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมี ความกระตือรือร้นในการ ทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มี ประสิทธิภาพ	4.88	0.31	มากที่สุด	2
รวม		4.82	0.28	มากที่สุด	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.82$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารนำ  
ผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับ  
การเปลี่ยนแปลงเสมอ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วย  
วิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมา  
กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

ข้อ ที่	ด้านการกล้าท้าทายต่อ กระบวนการทำงาน	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
21	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการ ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ร่วมงาน	4.89	0.31	มากที่สุด	5
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การ ทำงานและตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.84	0.36	มากที่สุด	8
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผล และหลักฐานมากกว่าการใช้ จิตสำนึก	4.88	0.31	มากที่สุด	6
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน นำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิด ปัญหามาพิจารณาให้ รอบคอบ	4.89	0.31	มากที่สุด	5
25	ผู้บริหารกระตุ้นความ พยายามของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และ สร้างสรรค์	4.93	0.23	มากที่สุด	2
26	ผู้บริหารมีการกระตุ้น ชูใจ และสนับสนุนความคิดใหม่ ในการแก้ปัญหา	4.94	0.23	มากที่สุด	1

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการกล้าท้าทายต่อ กระบวนการทำงาน	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
27	ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆที่ เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็น ระบบ	4.90	0.30	มากที่สุด	3
28	ผู้บริหารให้การยอมรับการ เสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์	4.89	0.30	มากที่สุด	4
29	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงาน เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่อง ที่ทำหาย และเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.84	0.35	มากที่สุด	7
รวม		4.89	0.24	มากที่สุด	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครู ด้านด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.89$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือผู้บริหารมี  
การกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารกระตุ้นความ  
พยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน  
แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ



ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

ข้อ ที่	ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
30	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ของคณะครู	4.89	0.31	มากที่สุด	4
31	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อม เพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมาย	4.89	0.31	มากที่สุด	4
32	ผู้บริหารแสดงความชื่นชม ยินดีอย่างจริงใจเมื่อ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ	4.89	0.31	มากที่สุด	4
33	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือ แนะนำผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหา เสมอ	4.90	0.30	มากที่สุด	3
34	ผู้บริหารให้กำลังใจว่า ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงาน สำเร็จ	4.89	0.31	มากที่สุด	4
35	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็น ถึงความสำคัญของภารกิจ งานเป็นสิ่งสำคัญ และนำ ภาควุมิใจ	4.89	0.31	มากที่สุด	4

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
36	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนา องค์กรร่วมกัน	4.940	0.23	มากที่สุด	1
37	ผู้บริหารสามารถอธิบาย ภาพในอนาคตของหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน	4.91	0.30	มากที่สุด	2
38	ผู้บริหารสร้างค่านิยมใน หน่วยงานว่าผู้ร่วมงานต้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.80	0.40	มากที่สุด	5
39	ผู้บริหารแสดงความรู้สึกโดย มีความเชื่อและเห็นคุณค่า ของผู้ร่วมงานทุกคน	4.74	0.43	มากที่สุด	6
รวม		4.87	0.25	มากที่สุด	

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครู ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{x} = 4.87$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารสร้างและส่งเสริม  
ให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน ผู้บริหารสามารถอธิบายภาพในอนาคตของ  
หน่วยงานได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารคอยช่วยเหลือแนะนำผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาเสมอ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ข้อ ที่	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	งานที่ปฏิบัติตรงตามความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ของครู	4.79	0.40	มากที่สุด	2
2	งานที่ปฏิบัติตรงกับความ ต้องการและความสนใจของ ครู	4.70	0.45	มากที่สุด	4
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมี ความน่าสนใจ	4.64	0.47	มากที่สุด	5
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.78	0.40	มากที่สุด	3
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มี ปริมาณและระยะเวลาที่ เหมาะสม	4.80	0.39	มากที่สุด	1
6	งานที่ปฏิบัติมีประโยชน์ต่อการ พัฒนาด้านวิชาการ	4.79	0.40	มากที่สุด	2
รวม		4.75	0.33	มากที่สุด	

จากตาราง 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ. เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม งานที่ปฏิบัติมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ งานที่ปฏิบัติตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ข้อ ที่	ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
7	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน	4.69	0.46	มากที่สุด	4
8	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน	4.83	0.37	มากที่สุด	3
9	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง	4.93	0.25	มากที่สุด	2
10	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครูตลอดปี	4.94	0.23	มากที่สุด	1
รวม		4.85	0.27	มากที่สุด	

จากตาราง 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครูตลอดปี การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านนโยบายและการบริหาร

ข้อ ที่	ด้านนโยบายและการบริหาร	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
11	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	4.90	0.30	มากที่สุด	1
12	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	4.89	0.30	มากที่สุด	2
13	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.75	0.43	มากที่สุด	5
14	ครูพอใจในกฎระเบียบแบบปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.84	0.36	มากที่สุด	4
15	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	4.85	0.35	มากที่สุด	3
16	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	4.85	0.35	มากที่สุด	3
รวม		4.84	0.26	มากที่สุด	

จากตาราง 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านนโยบายและการบริหาร เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.84$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ นโยบายการบริหารของ

โรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากลนคร เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ข้อ ที่	ด้านความสัมพันธ์ใน หน่วยงาน	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
17	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีความสุข	4.89	0.30	มากที่สุด	2
18	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกัน รักษาผลประโยชน์ของ โรงเรียนเป็นอย่างดี	4.90	0.29	มากที่สุด	1
19	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ของครูเป็นอย่างดี	4.85	0.35	มากที่สุด	3
20	เพื่อนร่วมงานสามารถ ปฏิบัติงานแทนครูได้เป็น อย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	4.80	0.39	มากที่สุด	5
21	ครูมีความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงานเป็นอย่างดี	4.80	0.40	มากที่สุด	6
22	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมาย ของโรงเรียนร่วมกันและ พยายามทำให้บรรลุผล	4.84	0.36	มากที่สุด	4

จากตาราง 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ครูและเพื่อนร่วมงาน ช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ข้อ ที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
23	งานที่ครูรับผิดชอบ ดำเนินการได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์	4.84	0.36	มากที่สุด	3
24	งานที่ครูรับผิดชอบประสบ ผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและ งบประมาณ	4.85	0.35	มากที่สุด	2
25	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุน ในการปฏิบัติงานของครู	4.83	0.36	มากที่สุด	4
26	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	4.83	0.36	มากที่สุด	4
27	ผลงานของครูได้รับความ ชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บริหาร	4.88	0.31	มากที่สุด	1
รวม		4.85	0.32	มากที่สุด	

จากตาราง 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลา และงบประมาณ งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ข้อ ที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย	ลำดับ ที่
		$\bar{x}$	S.D.		
28	ครูไม่คิดจะเปลี่ยนไป ประกอบอาชีพอื่น	4.93	0.23	มากที่สุด	3
29	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกัน ที่จะได้รับมอบหมายให้ ทำงานของโรงเรียน	4.94	0.23	มากที่สุด	2
30	ครูมีเสรีภาพในการแสดง ความคิดเห็นในการ ดำเนินงานของโรงเรียน	4.95	0.22	มากที่สุด	1
31	ครูมีความรู้สึกที่อาชีพนี้มี ความก้าวหน้าและมีอนาคต ที่ดี	4.90	0.29	มากที่สุด	4
32	ครูมั่นใจในระบบงานและ ระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.90	0.30	มากที่สุด	4
รวม		4.92	0.23	มากที่สุด	



จากตาราง 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.92$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน ครูไม่คิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

2.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test ชนิด Independent Sample ) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 18

ตาราง 18 เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สถานะภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร		ครู			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )	4.85	0.22	4.85	0.25	0.30	0.76
2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	4.85	0.25	4.80	0.29	1.59	0.11
3. การกล้าทำทายเป็นกระบวนการทำงาน ( $X_3$ )	4.91	0.20	4.88	0.25	0.89	0.37
4. การเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ )	4.87	0.23	4.87	0.26	-0.22	0.82
รวม	4.87	0.18	4.86	0.24	0.56	0.57

จากตาราง 18 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน	สถานะภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร		ครู			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $Y_1$ )	4.73	0.34	4.76	0.32	-0.88	0.39
2. เงินเดือนและผลตอบแทน ( $Y_2$ )	4.84	0.26	4.85	0.27	-0.21	0.83
3. นโยบายและการบริหารงาน ( $Y_3$ )	4.85	0.25	4.84	0.27	0.66	0.94
4. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $Y_4$ )	4.85	0.28	4.84	0.30	0.22	0.82
5. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ( $Y_5$ )	4.83	0.32	4.86	0.32	-0.64	0.52
6. ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ( $Y_6$ )	4.93	0.20	4.92	0.24	0.46	0.64
รวม	4.84	0.20	4.85	0.238	-0.26	0.79

จากตาราง 19 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกัน

2.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบค่าที่ (t-test ชนิด Independent Sample ) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 20

ตาราง 20 เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ลักษณะการเปิดสอน				t	Sig.
	ประถมศึกษา		ขยายโอกาส ทางการศึกษา			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )	4.85	0.24	4.84	0.25	0.19	0.84
2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	4.82	0.28	4.82	0.29	0.12	0.90
3. การกล้าท้าทายต่อ กระบวนการทำงาน ( $X_3$ )	4.89	0.24	4.89	0.25	0.01	0.98
4. การเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ )	4.87	0.25	4.87	0.26	-0.10	0.91
รวม	4.86	0.22	4.86	0.23	0.24	0.80

จากตาราง 20 พบว่าระดับ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนที่แตกต่างกัน โดยรวม  
และรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 21 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความ  
แตกต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน	ลักษณะการเปิดสอน				t	Sig.
	ประถมศึกษา		ขยายโอกาสทาง การศึกษา			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Y <sub>1</sub> )	4.76	0.33	4.73	0.33	0.63	0.52
2. เงินเดือนและ ผลตอบแทน (Y <sub>2</sub> )	4.85	0.27	4.84	0.27	0.39	0.69
3. นโยบายและการ บริหารงาน (Y <sub>3</sub> )	4.84	0.26	4.85	0.26	-0.05	0.95
4. ความสัมพันธ์ใน หน่วยงาน (Y <sub>4</sub> )	4.85	0.29	4.84	0.31	0.30	0.76
5. ความสำเร็จของงานที่ ปฏิบัติ (Y <sub>5</sub> )	4.85	0.32	4.85	0.31	0.01	0.99
6. ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ ปฏิบัติ (Y <sub>6</sub> )	4.93	0.22	4.91	0.25	0.62	0.53
รวม	4.85	0.22	4.84	0.23	0.39	0.69

จากตาราง 21 พบว่าระดับ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน

2.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 22

ตาราง 22 เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	Ms	F	Sig.
1.ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ระหว่างกลุ่ม	0.00	2	0.00	0.01	0.99
	ภายในกลุ่ม	23.02	368	0.06		
	รวม	23.03	370			
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	0.27	2	0.13	1.68	0.18
	ภายในกลุ่ม	29.73	368	0.08		
	รวม	30.00	370			

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	Ms	F	Sig.
3.ด้านการกล้าทำ ทายต่อ	ระหว่างกลุ่ม	0.01	2	0.01	0.09	0.91
	ภายในกลุ่ม	21.88	368	0.05		
	รวม	21.89	370			
4.ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.02	0.36	0.69
	ภายในกลุ่ม	24.51	268	0.67		
	รวม	24.56	370			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.02	0.29	0.74
	ภายในกลุ่ม	19.39	368	0.05		
	รวม	19.42	37			

จากตาราง 22 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 23 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารและ  
ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	Ms	F	Sig.
1.ด้านลักษณะของ งานที่ปฏิบัติ	ระหว่าง กลุ่ม	0.26	2	0.13	1.20	0.30
	ภายในกลุ่ม	40.57	368	0.11		
	รวม	40.84	370			
2.ด้านเงินเดือน และผลตอบแทน	ระหว่าง กลุ่ม	0.23	2	0.11	1.59	0.20
	ภายในกลุ่ม	27.34	368	0.07		
	รวม	27.58	370			
3.ด้านนโยบายและ การบริหาร	ระหว่าง กลุ่ม	0.05	2	0.02	0.37	0.68
	ภายในกลุ่ม	26.07	368	0.07		
	รวม	26.07	370			
4.ด้าน ความสัมพันธ์ใน หน่วยงาน	ระหว่าง กลุ่ม	0.03	2	0.01	0.21	0.81
	ภายในกลุ่ม	33.88	368	0.09		
	รวม	33.92	370			
5.ด้านความสำเร็จ ของงานที่ปฏิบัติ	ระหว่าง กลุ่ม	0.00	2	0.00	0.01	0.99
	ภายในกลุ่ม	38.12	368	0.10		
	รวม	38.13	370			

ตาราง 23 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	Ms	F	Sig.
6.ด้านความรู้สึkmั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	0.09	2	0.04	0.85	0.42
	รวม	20.16	370			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.07	2	0.03	0.68	0.50
	ภายในกลุ่ม	19.13	368	0.05		
	รวม	19.20	370			

จากตาราง 23 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

2.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 24



ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y
X <sub>1</sub>		0.61**	0.85**	0.62**	0.87**	0.46**	0.60**	0.51**	0.51**	0.51**	0.69**	0.68**
X <sub>2</sub>			0.57**	0.50**	0.78**	0.32**	0.47**	0.42**	0.37**	0.30**	0.59**	0.50**
X <sub>3</sub>				0.70**	0.82**	0.45**	0.65**	0.69**	0.53**	0.57**	0.77**	0.76**
X <sub>4</sub>					0.80**	0.53**	0.65**	0.81**	0.52**	0.83**	0.71**	0.85**
X						0.50**	0.67**	0.65**	0.50**	0.58**	0.78**	0.76**
Y <sub>1</sub>							0.71**	0.42**	0.31**	0.31**	0.56**	0.70**
Y <sub>2</sub>								0.72**	0.47**	0.46**	0.66**	0.84**
Y <sub>3</sub>									0.67**	0.70**	0.67**	0.87**
Y <sub>4</sub>										0.58**	0.58**	0.76**
Y <sub>5</sub>											0.56**	0.76**
Y <sub>6</sub>												0.83**
Y												

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวม ( $r_{xy} = 0.76$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยรวม ( $r_{x1y} = 0.68$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม ( $r_{x2y} = 0.50$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน โดยรวม ( $r_{x3y} = 0.76$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ โดยรวม ( $r_{x4y} = 0.85$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ( $r_{xy6} = 0.78$ ) ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ( $r_{xy2} = 0.676$ ) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $r_{xy3} = 0.65$ ) ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ( $r_{xy5} = 0.58$ ) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $r_{xy1} = 0.50$ ) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $r_{xy4} = 0.50$ )

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 5 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก

2.6 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ที่ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างน้อย 1 องค์ประกอบมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X <sub>4</sub> )	0.85	0.73	0.72	0.55	0.03	0.63	18.26**	0.00
ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (X <sub>3</sub> )	0.88	0.78	0.77	0.29	0.03	0.31	9.13**	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 0.68 \quad S.E._{est} = 0.11$$

จากตาราง 25 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (X<sub>3</sub>) และ

ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.63 รองลงมาคือ ด้านกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.31 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ได้ร้อยละ 77.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.11$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.68 + 0.55X_4 + 0.29X_3$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z'_y = 0.63Z_1 + 0.31Z_2$$

สำหรับผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นรายด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 26 - 31

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ )	0.53	0.29	0.28	0.51	0.07	0.40	7.32**	0.00
ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )	0.56	0.31	0.31	0.29	0.07	0.21	3.97**	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 0.81$

S.E.<sub>est</sub> = 0.30

จากตาราง 26 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.40 รองลงมา คือ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.21 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 31.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.30$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.81 + 0.51X_4 + 0.29X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้

ดังนี้

$$Z'_y = 0.40Z_4 + 0.21Z_1$$

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X <sub>4</sub> )	0.65	0.42	0.42	0.40	0.05	0.38	7.42**	0.00
ด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน (X <sub>3</sub> )	0.70	0.50	0.49	0.27	0.08	0.24	3.09**	0.00
ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง (X <sub>1</sub> )	0.71	0.50	0.50	0.17	0.07	0.15	2.17**	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 0.688 \quad S.E._{est} = 0.21$$

จากตาราง 27 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X<sub>4</sub>) ด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน (X<sub>3</sub>) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง (X<sub>1</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X<sub>4</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.38 รองลงมา คือ ด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน (X<sub>3</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.24 และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง (X<sub>1</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.15 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน

โรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 50.20 และมีความคลาดเคลื่อน  
มาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.21$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.68 + 0.40X_4 + 0.27X_3 + 0.17X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน  
ได้ดังนี้

$$Z'_y = 0.38Z_4 + 0.24Z_3 + 0.15Z_1$$

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ด้านการ เสริมสร้าง กำลังใจ (X <sub>4</sub> )	0.81	0.67	0.66	0.68	0.03	0.66	17.35**	0.00
ด้านการกล้าทำ ทายต่อ กระบวนการ ทำงาน (X <sub>3</sub> )	0.83	0.69	0.69	0.58	0.06	0.54	9.27**	0.00
ด้านการเป็น ต้นแบบนำทาง (X <sub>1</sub> )	0.85	0.73	0.73	0.38	0.05	0.36	6.84**	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 0.50 \quad S.E._{est} = 0.15$$

จากตาราง 28 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมา  
วิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X<sub>4</sub>) ด้านการกล้าทำทายต่อกระบวนการทำงาน (X<sub>3</sub>)

และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.66 รองลงมา คือ ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.54 และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.36 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 73.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.155$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.50 + 0.68X_4 + 0.58X_3 + 0.38X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z'_y = 0.66Z_4 + 0.54Z_3 - 0.36Z_1$$

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ )	0.53	0.29	0.28	0.22	0.11	0.18	1.98**	0.04
ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ )	0.57	0.33	0.33	0.33	0.07	0.28	4.79**	0.00
ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )	0.58	0.34	0.33	0.22	0.10	0.18	2.19**	0.02

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.036$$

$$S.E._{est} = 0.277$$



จากตาราง 29 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.28 รองลงมา คือ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.18 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 33.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.27$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.03 + 0.22X_3 + 0.33X_4 + 0.22X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.18Z_3 + 0.28Z_4 + 0.18Z_1$$

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ )	0.83	0.68	0.68	1.08	0.04	0.87	23.83*	0.00
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ )	0.84	0.70	0.70	0.21	0.04	0.18	5.12**	0.00
ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )	0.84	0.71	0.71	0.10	0.05	0.08	2.01**	0.04

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 0.05$

S.E.<sub>est</sub> = 0.19

จากตาราง 30 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.87 รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.18 และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.08 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 71.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.19$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.05 + 1.08X_4 - 0.21X_2 + 0.10X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z'_y = 0.87Z_4 - 0.18Z_2 + 0.08Z_1$$

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
ด้านการกล้าทำ ทายเป็น กระบวนการ ทำงาน (X <sub>3</sub> )	0.77	0.59	0.59	0.44	0.04	0.45	10.19**	0.00
ด้านการ เสริมสร้าง กำลังใจ (X <sub>4</sub> )	0.80	0.65	0.64	0.26	0.03	0.29	6.91**	0.00
ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X <sub>2</sub> )	0.82	0.67	0.67	0.15	0.03	0.18	4.99**	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 0.74 \quad S.E._{est} = 0.15$$

จากตาราง 31 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X<sub>4</sub>) ด้านการกล้าทำทายเป็นกระบวนการทำงาน (X<sub>3</sub>) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X<sub>2</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือ ด้านการกล้าทำทายเป็นกระบวนการทำงาน (X<sub>3</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.45 รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X<sub>4</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ

0.29 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.18 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 67.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.15$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.74 + 0.44X_3 + 0.26X_4 + 0.15X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z'_y = 0.45Z_3 + 0.29Z_4 + 0.18Z_2$$

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 6 ที่ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างน้อย 1 องค์ประกอบมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ตาราง 32 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2

ตัวแปรพยากรณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร)	ตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน)							สรุปตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนโดยรวม(Y)	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Y <sub>1</sub> )	เงินเดือนและผลตอบแทน(Y <sub>2</sub> )	นโยบายและการบริหารงาน(Y <sub>3</sub> )	ความล้มพันธ์ในหน่วยงาน(Y <sub>4</sub> )	ความล่าเรีจของงานที่ปฏิบัติ(Y <sub>5</sub> )	ความรู้สึกล้มคองในงานที่ปฏิบัติ(Y <sub>6</sub> )	
การเป็นต้นแบบนำทาง (X <sub>1</sub> )	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓
การสร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X <sub>2</sub> )	x	x	x	x	x	✓	✓	✓
การกล้าท้าทายต่อ กระบวนการทำงาน (X <sub>3</sub> )	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	✓
การเสริมสร้างกำลังใจ (X <sub>4</sub> )	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์      X หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

3. แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ปรากฏผล ดังนี้

### 1. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ผู้บริหารควรสร้างความศรัทธาให้ผู้ร่วมงานให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ชื่นชม ยกย่อง ให้รางวัล พร้อมทั้งมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัลหรือประโยชน์ตอบแทน เช่น ความดีความชอบ เกียรติบัตร ให้ความชื่นชมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย มีการพัฒนา(OD) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประสิทธิผลขององค์กร...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...จัดสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างกำลังใจ ในการบริหาร

จัดการให้ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อกระตุ้นและให้ผู้บริหารเห็นความจำเป็นในการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรหาแนวทางกลยุทธ์ในการเสริมสร้างกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีที่หลากหลายและนำไปใช้จริง...”

(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายธีระ รอดสวัสดิ์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรแสดงความชื่นชม และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามเป้าหมาย...”

(ธีระ รอดสวัสดิ์, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ชอบกิจ กนกหงส์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรแสดงความชื่นชม ให้รางวัล สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ พิจารณาความดีความชอบตามผลการดำเนินงาน...”

(ชอบกิจ กนกหงส์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรแสดงความชื่นชม และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามเป้าหมาย และพบบุคลากรออกไปเปิดโลกทัศน์ เช่น การไปศึกษาดูงานที่ประสบความสำเร็จด้านต่าง ๆ...”

(พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางวิมลพัทตร์ ดาบพิมพ์ศรี ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรแสดงความชื่นชม และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามเป้าหมาย ไม่อคติ และไม่นิินทาว์ร้ายหรือพูดจาสื่อเสียด...”

(วิมลพัทตร์ ดาบพิมพ์ศรี, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางดารารุ่ง ฝุ่นเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และต้องไม่โน้มเอียง มีความเป็นกลาง และแสดงความชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชา...”

(นางดารารุ่ง ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายแก้วกล้า ประธานนันท ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียนให้มีความเชื่อมั่นในผู้บริหาร สอนงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมทำงาน ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมสร้าง ไม่เอาเปรียบบุคลากร มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคคล มีความยุติธรรม เสียสละ...”

(นายแก้วกล้า ประธานนันท, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควร กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม ให้กำลังใจต่อผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องทั้งในการทำงานและวันสำคัญ ให้ความเชื่อมั่นแก่เพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติยกย่องชมเชย ควรมีการประชุมแต่ละครั้งก่อนปิดภาคเรียนเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี ให้คุณค่าและให้ความสำคัญกับครูทุกคน...”

(ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เทพรังสรรค์ จันทรังษี ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองในด้านที่เป็นจุดอ่อน ศึกษาตัวแบบที่ดี มีการปฏิบัติเชิงประจักษ์...”

(เทพรังสรรค์ จันทรังษี, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2563)

## 2. ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้นำควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ประพฤติตาม ผู้นำควรมีความเป็นกัลยาณมิตร เก่งงาน สอนงานได้ มีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ



ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างทั้งด้านการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านบุคลิกภาพ ด้านการทำงาน เนื่องจากเป็นหัวหน้าหน่วยงานองค์กรย่อมมีผู้สังเกตการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี การตัดสินใจ การควบคุมอารมณ์...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ปฏิบัติเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน...”

(ธวัชชัย ไพโหล, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายธีระ รอดสวัสดิ์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเอง ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักควบคุมตัวเอง...”

(ธีระ รอดสวัสดิ์, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ชอบกิจ กนกหงส์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวแบบที่ดีให้กับครู...”

(ชอบกิจ กนกหงส์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างเช่น อยากให้ครูไปโรงเรียนแต่เช้า ผู้บริหารก็ควรไปโรงเรียนแต่เช้า อยากให้ครูทุ่มเทให้กับงาน ผู้บริหารก็ต้องทุ่มเทเป็นแบบอย่าง ทั้งด้านการทำงาน การปฏิบัติตน...”

(พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางวิมลพัทตร์ ตาบพิมพ์ศรี ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรเก่งในงานวิชาการ และงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนต่อไป...”

(วิมลพัทตร์ ตาบพิมพ์ศรี, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางดาวรุ่ง ฝูเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเก่งงานทุกด้าน สามารถสอนงานครูได้ และผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตามมาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้...”

(นางดาวรุ่ง ฝูเงิน, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายแก้วกล้า ประชานันท์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเก่งด้านวิชาการ และเทคโนโลยี มีข้อมูลของบุคลากร รู้จักบุคลากรในโรงเรียน เพื่อมอบหมายงาน และช่วยแก้ปัญหา กล้าคิด กล้าตัดสินใจ...”

(นายแก้วกล้า ประชานันท์, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ เรื่อง ครองตนครองคน ครองงาน สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน เคารพให้เกียรติเพื่อร่วมงาน เป็นแบบอย่างในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น กระตุ้นให้ครูก็คิดบวก...”

(ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เทพรังสรรค์ จันทรังษี ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรศึกษาตัวอย่างที่ดี ฝึกปฏิบัติตามแบบอย่างให้เป็นกิจวัตร และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ...”

(เทพรังสรรค์ จันทรังษี, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2563)

### 3. ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ผู้บริหารควรตั้งเป้าหมายให้สูง เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานที่ท้าทายความสามารถ คิดบวก แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ร่วมกับผู้ร่วมงาน มีการชี้แจง วางแผน การมอบหมายงานที่ชัดเจน และประเมินเพื่อพัฒนางานต่อไป

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...สังคมเปลี่ยน โลกเปลี่ยน เปลี่ยนวิธีการ หาสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการเรียนการสอน และการทำงาน เปลี่ยนวิธีการสอนเป็นแบบออนไลน์ สร้างเป้าหมายให้สูงขึ้น และท้าทาย หรือการใช้ความสามารถระดับสูง หรือหาวิทยากรมาอบรมเพื่อเติมเต็มและเพิ่มศักยภาพครู และนำไปสู่ความสำเร็จ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีนโยบาย และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และมอบหมายงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ทุกคนได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทักษะการปฏิบัติงาน...”

(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายธีระ รอดสวัสดิ์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารกล้าเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ พร้อมมุ่งมั่นแก้ปัญหา และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะทำงานโดย มีการมอบหมายงาน พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งผลด้านบวกและด้านลบ...”

(ธีระ รอดสวัสดิ์, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ชอบกิจ กนกหงส์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเป็นผู้รอบรู้ เก่งงาน มองเป้าหมายให้สูงขึ้น และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา...”

(ชอบกิจ กนกหงส์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมายที่สูง มองทิศทางการทำงานร่วมกัน ร่วมกันดำเนินการ และพัฒนางานให้สำเร็จ...”

(พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางวิมลพัทตร์ ตาบพิมพ์ศรี ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่รอบรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควรมีการฝึกอบรมและพาตัวเองสู่ปัญหาอุปสรรคและแก้ปัญหาอุปสรรคด้วยความคิดสร้างสรรค์...”

(วิมลพัทตร์ ตาบพิมพ์ศรี, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวรุ่ง ฝุ่นเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างอย่างในการทำงาน อยากเห็นครูเป็นเช่นไร ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง มีการนิเทศติดตามงานที่มอบหมายให้ครู...”

(นางสาวรุ่ง ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายแก้วกล้า ประชานันท์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องคิดนอกกรอบในบางเรื่อง เช่น ถ้างานมีปัญหาด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารต้องการวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้ความเชื่อมั่นกับครูโดยให้ครูกล้าที่จะทำงาน ผู้บริหารที่ดีจะรับผิดชอบในการบริหารจัดการและกล้ารับผิดชอบ ให้การยืนยันว่าการทำงานถูกต้อง ถูกกฎหมาย สามารถปฏิบัติได้...”

(นายแก้วกล้า ประชานันท์, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจด้วยตนเอง การเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของหน่วยงานและให้โอกาสทุกคนเสนอแนวทางการดำเนินงาน ชี้แจงงานที่ได้รับ มอบหมายและมีการประเมินแบบ 360 องศา...”

(ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เทพรังสรรค์ จันทรงษ์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรตั้งเป้าให้สูง ศึกษาวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่ท้าทาย ฝึกปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ประเมินตนเอง พร้อมทั้งให้ผู้อื่นประเมิน เพื่อพัฒนาต่อไป...”

(เทพรังสรรค์ จันทรงษ์, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2563)

#### 4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควร ประชุมครูเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร โดยวิสัยทัศน์นั้นเป็นอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนตระหนักและเห็นความสำคัญขององค์กร

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...การสร้างแรงบันดาลใจคือการพยายามทำให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ เพื่อโน้มน้าวให้ครูอยากปฏิบัติงาน และดึงเอาศักยภาพของครูออกมา และเป็นแบบอย่างสร้างแรงบันดาลใจให้ครูพัฒนาตนเอง...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานในแต่ละปีการศึกษาและนำมาพัฒนา แก้ปัญหาให้ตรงจุด...”

(ธวัชชัย ไพใหญ่, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายธีระ รอดสวัสดิ์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน...”

(ธีระ รอดสวัสดิ์, สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ชอบกิจ กนกหงส์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรร่วมกับครูกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน ดำเนินการเพื่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน...”

(ชอบกิจ กนกหงส์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมาย แนวคิดอุดมการณ์ให้แก่เพื่อนร่วมงานเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์...”

(พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางวิมลพัทตร์ ดาบพิมพ์ศรี ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรประชุมครู เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ชี้แจงมอบหมายงานตามความสามารถ วางแผนการดำเนินงาน สรุป และหาแนวทางพัฒนางาน...”

(วิมลพัทตร์ ดาบพิมพ์ศรี, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางดาวรุ่ง ฝูเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีการประชุมครู เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน ชุมชน เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวิสัยทัศน์และมีประสิทธิภาพ...”

(นางดาวรุ่ง ฝูเงิน, สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายแก้วกล้า ประชานันท์ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่กำหนดวิสัยทัศน์สามารถปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรมทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายร่วมกัน...”

(นายแก้วกล้า ประชานันท์, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควร สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีเจตคติที่ดี คิดบวกในการแก้ปัญหา ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกันสร้างความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร ให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญขององค์กร ร่วมสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่เพื่อนร่วมงาน กำหนดเป้าหมายขององค์กร ทุกคนมีส่วนร่วม ดำเนินการทุกกิจกรรม...”

(ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2563)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เทพรังสรรค์ จันทะรังษี ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการของชุมชน เพื่อมองหาจุดอ่อน จุดแข็ง พัฒนาตนเอง และชุมชน พร้อมทั้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประเมิน...”

(เทพรังสรรค์ จันทะรังษี, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2563)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. การอภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิด



สอนที่ต่างกัน

4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน

5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

6. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในของในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

7. เพื่อหาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความแตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตาม

ความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 230 คน ครู จำนวน 2,888 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 114 คน ครู จำนวน 257 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 371 คน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และด้านความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ โดยแบบสอบถามตอนที่ 2-3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความ

เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รูปแบบและภาษาให้ถูกต้อง นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รวมจำนวน 50 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและรายด้าน (Item Total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's  $\alpha$  - Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง มีค่าอำนาจจำแนก 0.23 - 0.83 มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าอำนาจจำแนก 0.67 - 0.89 มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน มีค่าอำนาจจำแนก 0.33 - 0.59 มีค่าความเชื่อมั่น 0.44 และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าอำนาจจำแนก 0.76 - 0.91 มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนก 0.67 - 0.85 มีค่าความเชื่อมั่น 0.90 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน มีค่าอำนาจจำแนก 0.62 - 0.88 มีค่าความเชื่อมั่น 0.88 ด้านนโยบายและแผนการบริหารงาน มีค่าอำนาจจำแนก 0.57 - 0.76 มีค่าความเชื่อมั่น 0.87 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีค่าอำนาจจำแนก 0.61 - 0.83 มีค่าความเชื่อมั่น 0.89 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนก 0.76 - 0.85 มีค่าความเชื่อมั่น 0.90 และด้านความรู้สึกลับคั่งในงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนก 0.35 - 0.58 มีค่าความเชื่อมั่น 0.67

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ทั้ง 7 อำเภอ ที่เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 144 คน และครูผู้สอนจำนวน 257 คน ให้ช่วยตอบแบบสอบถามจำนวน 371 ฉบับ ผู้วิจัยไปแจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจำนวน 371 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

6.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 371 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample)

6.4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

6.5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient)

6.6 หาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้บริหาร ที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

6.7 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเชี่ยวชาญเพื่อกาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $r_{x4y} = 0.85$ ) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $r_{x3y} = 0.76$ ) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $r_{x1y} = 0.68$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r_{x2y} = 0.50$ )

6. ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่าทั้ง 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.631 รองลงมาคือ ด้านกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.31 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ได้ร้อยละ 77.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.118$  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

6.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.40 รองลงมา คือ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.21 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 31.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.30$

6.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.385 รองลงมา คือ ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.24 และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.15 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 50.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.21$

6.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ได้อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการกล้าท้าทายต่อ กระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.66 รองลงมา คือ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่า สัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.54 และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.36 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและ การบริหารงาน ได้ร้อยละ 73.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.15$

6.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้าน การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านการ เป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการกล้าท้าทาย ต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.18 รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการ พยากรณ์ เท่ากับ 0.28 และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.181 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานได้ร้อยละ 33.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.27$

6.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) และ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการเสริมสร้าง กำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.87 รองลงมา คือ

ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.081 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.18 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 70.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.19$

6.6 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.45 รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.29 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.184 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 67.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.15$

## อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งสามารถอธิบายเหตุผลประกอบในแต่ละด้าน ดังนี้



1.1 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเสนอแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้งานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ครูระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐาน เมื่อระบุปัญหาแล้วนำประเด็นปัญหา มากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และเป็นระบบ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner นำเสนอว่าในความเป็นจริงแล้วผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

1.2 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ พบว่า อยู่ในระดับ มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับครูว่าครูจะได้รับสิ่งใดตอบแทนเมื่อครูปฏิบัติงานที่ควรปฏิบัติ โดยผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู คอยอำนวยความสะดวกเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย พร้อมแสดงความชื่นชมเมื่องานสำเร็จ และคอยแนะครูเมื่องานมีปัญหา คอยให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเน้นให้ครูเห็นความสำคัญและภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย สื่อสารให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพอนาคตของหน่วยงานร่วมกันอย่างชัดเจน สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 19–20) ที่เสนอว่าโดยทั่วไปแล้วผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันกับอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ร่วมงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

1.3 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง พบว่า อยู่ในระดับ มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพ เป็นกัลยาณมิตร มีสัจจะ เป็นผู้ที่มีเหตุผลพร้อมรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และ

มีความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีสัจจะรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 21-22) ที่นำเสนอว่าผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น การกระทำคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญและคุณค่าในการปฏิบัติงาน พัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ผู้บริหารกำกับติดตามการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จ และนำผลการประเมินนั้นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน สนับสนุนผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผนและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 23-24) ที่นำเสนอว่าผู้นำต้องสร้างวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถมองเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจข้างต้นมีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่ครูผู้สอนที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน มีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ซึ่งเป็นผลต่อการปฏิบัติงานของครูทำให้ครูมีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ เป็นผลดีต่อวงการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1995, p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุณีวิเศษ, 2560, หน้า 26-28) นำเสนอว่าการปฏิบัติงาน

ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการ ทำงานแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอน เกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้งานที่ครูผู้สอนทำบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น มีดังนี้

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน ความก้าวหน้าเจริญในตำแหน่งงาน (Advancement) หมายถึง การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องมาจาก ความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารองค์การ การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกัน การให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานส่วนตัวและงานส่วนรวม ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Job Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์การ

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้านจิตใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่บุคคล ซึ่งได้แก่ครูผู้สอนที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน มีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำปัจจัยข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงใจได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูที่อยู่ในโรงเรียน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ รวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยค่าจูงใจเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และมีเมื่อปัจจัย

เหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน คือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากสภาพการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษาและขยายโอกาสทางการศึกษามีความคาดหวังต่อความสำเร็จที่เป็นเลิศ เหมือนกัน เพื่อการแข่งขันในด้านของการได้รางวัลประจำปี เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงทำให้มีการพัฒนาเพื่อให้ทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาและการบริหารงาน จึงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (อ้างถึงใน ไพโรจิตร์ จิวสุภา, 2556, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ความต้องการทางด้านชื่อเสียง(Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ ในลักษณะที่เหนือกว่าในเรื่องต่างๆ จนตนเองมีความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของตนเอง ดังนั้นองค์กรต้องจัดให้มีการยกย่อง สรรเสริญ เช่น คำชื่นชม การสนับสนุนให้มีการอบรมและศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การให้รางวัลตอบแทน อันจะเป็นขวัญกำลังใจต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (อ้างถึงใน ไพโรจิตร์ จิวสุภา, 2556, หน้า 30) ที่ว่า องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคคลทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบภายใน ก่อให้เกิดความรู้สึกดีต่อการทำงาน ซึ่งช่วยส่งเสริมความพึงพอใจที่ต้องการความก้าวหน้าต่อไปในระดับสูง ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบ และการเติบโต

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะการทำงานช่วยส่งเสริมความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความรู้สึกดี มีผลตอบแทน ได้รับการยกย่อง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การส่งเสริมสนับสนุน วัฒนธรรมองค์การ และการส่งเสริมให้งานมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร คุ่มนายอ (2562, หน้า 147-148) ที่พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์

ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยรวม ( $r_{x1y} = 0.68$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม ( $r_{x2y} = 0.50$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน โดยรวม ( $r_{x3y} = 0.76$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ โดยรวม ( $r_{x4y} = 0.85$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน เป็นแรงจูงใจในการช่วยพัฒนาครู พัฒนา พัฒนาองค์กร และพัฒนาประเทศได้ การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของ Herzberg กล่าวว่า การปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการทำงานแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอน เกิดความพึงพอใจเพื่อจะทำงานที่ครูผู้สอนทำบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมมาพันธ์ หันจางสิทธิ์ (2561, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอำนาจพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อ มีสิ่งจูงใจอาจเป็นความชอบ คำชื่นชม การยกย่องให้เกียรติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้บุคคลดึงศักยภาพตัวเองออกมาเพื่อปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจำนวน 4 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

6.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นั้น การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การแสดงความรู้สึกที่เป็นการส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าคุณมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ รวมถึงการกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มีการวางแผนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

6.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือน และผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก งานที่ท้าทายกระตุ้น

ให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร กระตุ้นให้ให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด กระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มีการวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ เมื่อครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมได้รับเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ดี

6.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง และพร้อมที่จะให้คำปรึกษา เมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหา โดยไม่ถือตัว คอยติดตามความคืบหน้าของงานที่ทำ จึงทำให้เกิดจัดการและการบริหารองค์กร การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

6.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก งานที่ทำทนาย กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร กระตุ้นให้ให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด กระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าคุณมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ การกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มีการวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต

โปรงใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ ทำให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการประสานติดต่อกันภายในฝ่ายงาน และต่างฝ่ายงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) และด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารให้รางวัล คำชมเชย การยกย่อง แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ การสร้างความหวาดผว หรือวิสัยทัศน์ในอนาคต และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความหวาดผวดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน กระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มีการวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต โปรงใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ เพื่อความสำเร็จของงาน

6.6 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารให้รางวัล คำชมเชย การยกย่อง แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ งานที่ท้าทายกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่ และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร กระตุ้นให้ให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด กระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น การสร้างความหวาดผว หรือวิสัยทัศน์ในอนาคต และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความหวาดผวดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน



โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ( $X_4$ ) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ( $X_3$ ) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ( $X_1$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_2$ ) มีอำนาจพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ที่กล่าวมาแล้วทั้ง 6 ด้านนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สัมมา ธนินทรีย์ (2553) กล่าวถึง ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวแล้วยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนิต ทองอาจ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองเพื่อประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2555) กล่าวถึง ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มมีความเป็นอิสระ กล้าหาญในการตัดสินใจ มีแรงกระตุ้น มีความกระตือรือร้นสูง มีความยืดหยุ่น

## 7. แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

7.1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง ทั้งด้านการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านบุคลิกภาพ ด้านการทำงาน รู้จักควบคุมอารมณ์ เก่งงานสามารถสอนงานได้ เคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน

7.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควรประชุมบุคลากรทำให้เกิดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เพื่อโน้มน้าวให้ครูอยากปฏิบัติงาน

7.3 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน สร้างเป้าให้สูงขึ้น หาสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน กล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง และให้โอกาสทุกคนเสนอแนวทางดำเนินงาน

7.4 การเสริมสร้างกำลังใจ ผู้บริหารควรให้รางวัล ชื่นชม ชมเชย ยกย่อง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีเป็นพิเศษ หรือสำเร็จไปส่วนหนึ่ง

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวก ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนได้ ดังนั้น จึงควรมีแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านดังกล่าวให้มากที่สุด เพื่อพัฒนาบุคลากร

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยต่อไป

2.1 ศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เช่น อายุ เพศ วุฒิการศึกษา

2.2 ศึกษาแรงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเรื่องอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในโรงเรียน เป็นต้น

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553*.  
กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กนกวรรณ เหา่อ้อม. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- กมลวรรณ ยอดมาลี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กอบประเสริฐ ตย์คคานนท์. (2556). *หลักจิตวิทยาการบริหาร Effective psychology for managers*. กรุงเทพฯ : เพลวอักษร.
- กัณนิกา ทองทุม. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนอร์ท.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : บริษัท บี.เค.อินเตอร์ปรีน จำกัด
- กิตติศักดิ์ บุญรังสี. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ไกรยศ ภัทราราท. (2559). *รายงานการสัมมนาการศึกษาไทย 4.0*. 14 ตุลาคม 2559.  
สถาบันแห่งชาติเพื่อพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.  
นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จันทรา ประภัสสร. (2555). *การวิจัยเชิงสำรวจ*. เข้าถึงได้จาก [www.siamvip.com/.../โรงเรียนเจ้าพระยา/docs/การวิจัยเชิงสำรวจ.doc](http://www.siamvip.com/.../โรงเรียนเจ้าพระยา/docs/การวิจัยเชิงสำรวจ.doc)
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

- จิตรา ทรัพย์โณม. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชานน ตรงดี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2554). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. สกลนคร : สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- \_\_\_\_\_. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา*. สกลนคร : สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- โชติกา ระโล. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนากร คุ่มนายอ. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชนัชพร สุวรรณคาม. (2559). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นัทธพงศ์ ดัดถุยาวัตร. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในอำเภออรัญประเทศ* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นุช สัทธานัตถมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*. วารสาร ชุรกิจปริทัศน์. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ  
กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุรีทอง ตรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร  
การศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุษบาวรรณ วุฒิศักดี. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. ค.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปฐมาพันธ์ุ หันจางสิทธิ์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
บุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2553). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*.  
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์
- ไพฑู เกบเงิน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาศงนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พร พรหมมหาราช. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอโคกสูง สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. ค.ม.  
การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พัชรี เหลืองอุดม. (2554). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ประทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
- พิชาภ พันธ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง*.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิมพรรณน หล้าน้อย. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.*
- พีรพรรณ ทองปั้น. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- ไพจิตร จิวสุภา. (2556). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ภัทราพรรณ. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2552). *หลักการคิด แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มนตรีจำกัด.เทคโนโลยีราชมงคณัฐบุรี.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี. (2558). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.*
- ลักษมณี จำแทนปะรัง. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วรพจน์ บุษราค์มวดี. (2556). *การพัฒนาองค์การ. ปทุมธานี : ศูนย์การเรียนรู้การผลิต การจัดการธุรกิจดิจิทัล มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.*



- วรวิมล ทองเยี่ยม. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มศรีเมือง*  
*สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1.*  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรวิทย์ คชะวรงค์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*  
*ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2.*  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกจนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- วัฒนา จันทร์โคตร. (2551). *การช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน*  
*ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3.*  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกจนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริพงษ์ ศาภายน. (2554). *บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2.*  
 กรุงเทพฯ : บุ๊คพ้อยท์.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- สัมมนา รณิตย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2.* กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สิริปัญญา ทรนอก. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาส*  
*ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3.*  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สุชามนตร์ แยมเจริญ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่*  
*ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงาน*  
*เขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1.* ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา.
- สุพจน์ ฐิตีวรการณกุล. (2559). *คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใน*  
*การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ.*  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมัตนา สร้อยสน. (2558). *การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน*  
*ของครูในอำเภอบ้านโป่งจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*  
*มัธยมศึกษา เขต 18.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา :  
 มหาวิทยาลัยบูรพา
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *สารสนเทศทางการ*  
*ศึกษา 2562.* สกจนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สกจนคร เขต 2.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.(2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ:สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อัณชลี แจ่มเจริญ. (2556). *สถานการณ์จำลองกับการเรียนการสอน*. วารสารมิตรครู.

อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

เอมอร กฤษณะรังสรรค์. (2556). *รูปแบบการคิด (Cognitive style) และรูปแบบการเรียนรู้ (Learning\_Style)*. เข้าถึงได้จาก

[http://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Cognitive\\_Style.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Cognitive_Style.htm).

Alderfer, Clayton p. (1969). *Existence relatedness and Growth*. New York: Free Press.

Andrew W. Halpin. (1990). *A factorial Description of the Leader Behavior Descriptors*. New York: Macmillan Company.

Baldygo, Robert S. (2003). *Cascading of Transformatiol Leadership, In American community Colleges*. Proquest–Dissertation Abstracts. NOVA SOUTHEASTERN UNIVERSITY : AAT.

Bass, B.M. (1998). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York : Free Press.

\_\_\_\_\_. (1999). *Two Decades of Research and Development in transformational Leadership*. European Journal Psychology. 8(1).

Bass & Avolio. (1990). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oak : Sage.

Fleur Kappen. (2010). *How leadership–styles contribute to employees’ intrinsic and extrinsic motivation*. Tiburg University.

Gilmer. B. V. (1971). *Industrail Psychology*. New York : McGraw–Hill.

Herzberg, Frederic. *The Motivation to Work*. New York, Wiely&Sons, 1959.

- Hoy A. Wayne; Miskel, G. Cecil. (2005). *Education administration. Theory, research and practice* (5<sup>th</sup> ed.). New York : McGraw-Hill.
- John P. Kotter. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z.(2012). *Leadership the Challenge Workbook*. California : Jossey-Bass.
- Kyle Sandell. (2012). *Transformational leadership, engagement, and performance : A new perspective*. Colorado State University.
- Nagayama Yasuhiko.(1993). *The concept of the Quality of Working Life of White Collar Workers, An International Comparison of Professional and Manager*. Tokyo : The Japan Institute of Labour
- Owens, R. (2004). *Organizational behavior in education*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ : Merrill.
- Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York, Wiley & Sons, 1964.
- YuKI. (2010). *Leadership and Performanceal Leader*. New York : Mc Graw-Hill.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2001). *Leadership : Theory Application Skill Development*. Washington : South – Western College.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร      คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน  
คณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์      กรรมการบริหารหลักสูตรหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.นันทปภัทร บรรณัติเจริญโชติ      ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเชียงยืน
4. ดร.เกวียนทอง ต้นเชื้อ      ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลพรรณานิคม
5. นายสำราญ ศรีจันทร์      รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1. รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร      คณบดีคณะครุศาสตร์ประธานคณะกรรมการบริหาร  
หลักสูตร ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผศ.ดร.ฉวีชัย ไพโหล      กรรมการบริหารหลักสูตร ครุศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
3. ดร.เพชรังสรรค์ จันทะรังสี      อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลสกลนคร
4. ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านนาแก
5. ดร.ชอบกิจ กนกหงส์      ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
6. ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์      ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
7. นายแก้วกล้า ประชานันท์      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านง่อน-  
หนองพะเนาวิมลภาพที่ 126
8. นางวิมลพัทธ์ ดาบพิมพ์ศรี      ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนา-  
วิมลภาพที่ 126
9. นางดาวรุ่ง ฝุ่นเงินครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงแสนตอ-  
(ผดุงราษฎร์วิทยาคาร)
10. นายธีระ รอดสวัสดิ์      ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านปทุมวาปี

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี





ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๗๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา หนองไข่น้ำ  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพยา ภาวระบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๑๕๒๑๐๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๖๓ ๘๖๓๖

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ๘๖ ๐๖๒๓.๑๒/๖ ๓๘๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมวีรัมย์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๕๓๓๘ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ วิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ถึงกักตักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์ เป็นประธาน ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.จรินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ เครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธานีชัย อิ่มภาส)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๒๐๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๑๒

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๖๑ ๘๐๕๒

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสำราญ ศรีจันทร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา ราชภัฏราชภัฏสกลนคร ๒๑๕๐๑๒๒๕๓๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาชัย อัมภพถ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๗๒

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๖๑ ๘๖๔๒

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ๒๖ ๐๖๒๖.๒๖/๒๕๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนไชย ๓.ธาตุเชิงชุม  
ธ.เมือง ส.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอนเขื่อนเขื่อน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด
- ๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด
- ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางสาวมันทนา ชุมปัญญา ราชประจําตัวนักศึกษา ๒๕๔๒๐๒๒๕๘๘๘ ซึ่งเป็น  
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ  
 วิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
 ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิวรักษ์ เต๋อธัญญกรณ์ เป็นประธาน  
 ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชนิตา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
 และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ  
 เครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
 และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. Suman*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามณ)  
 ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๕๓๗ ๐๒๒๒

โทรสาร ๐ ๔๕๓๗ ๐๐๒๖

ผู้ประสานงาน นางสาวมันทนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๕๖๒ ๘๖๒๖

"อยู่กลาง วิกฤต ท่าเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เกวียนทอง ต้นเชื้อ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา ราชภัฏสกลนคร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๑๕๒๑๒๒๕๓๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัญชัย อัมภาน)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๗๒

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๖๑ ๘๖๔๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ ยว ๐๖๖๑.๑๖/ว ๑๑๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ๓.หายเขื่อน  
ข.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๐๑๒๒๐๓๓๔ ซึ่งเป็น  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธาน  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชวันดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทศของใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหากรรมวิธีอันในการศึกษา  
วิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน  
ในการทศของใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๖๓ ๐๖๖๓

โทรสาร ๐ ๔๖๖๓ ๐๖๖๓

ผู้ประสานงาน นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๖๑ ๕๖๖๒

"อยู่กลาง รักสกน ทำเพื่อสกนนคร"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ อ.นิโคโย ต.ธาตุเชิงชุม  
จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิทธิ์ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๕๖๒๑๒๐๑๑๑๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรอัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินทร์ดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์นี้มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรอัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๙ ๐๒๒๓

โทรสาร ๐ ๔๒๐๙ ๐๐๒๒

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๖๒ ๕๖๒๑

"อยู่สกุล รักสกุล ทำเพื่อสกุลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๕.๑๒/ว ๑๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
๒๕๖ ถนนโคกใหญ่ ต.ราชบุรุษ  
อ.เมือง จ.สิงหนคร ๘๗๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โชชา ภาวบุตร

ที่ที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวมณฑนา ชูมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๕๕๒๑๒๒๑๑๑๘ ซึ่งเป็น  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ กำลังศึกษาและ  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงหนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรปัญญากรณ์  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชวินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสิงหนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของงานวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรปัญญากรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๘๖๐๗ ๐๒๑๗

โทรสาร ๐ ๘๖๐๗ ๐๐๒๖

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชูมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๕๖๒ ๘๖๑๒

**"อยู่กลาง วิกฤต ท่าเพื่อทุกคน"**



ที่ ฮว ๐๖๖๖.๑๖/๗ ๒๕๖๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๕๐ ถนนโยธา ราชดำเนิน  
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัช โทโทะ

สิทธิ์ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๐๒๒๒๓๑๘๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน" สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ศรีนครินทรวิโรฒมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรวิญญูกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรวิญญูกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร: ๐ ๕๖๖๗ ๐๖๖๗

โทรสาร ๐ ๕๖๖๗ ๐๐๑๖

ผู้ประสานงาน นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๖๓ ๘๖๘๒

"อยู่สกุล รักสกุล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ยว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถ.นิคมโยธา ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์วังษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๓๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาค้นคว้าหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เทียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หรือเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เทียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๕๖๑ ๘๖๓๒

**“อยู่สกุล รักสกุล ทำเพื่อสกลนคร”**

ที่ ๘๖ ๐๖๒๓.๑๒/๖ ๓๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนโยธา ราชคฤห์  
สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ดร.สุวิทย์พันธ์ คอกคำ

สีที่ส่งมาด้วย เพื่อยื่นขอการวิจัย

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๖๑๒๒๒๖๑๓๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชวินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๒๓ ๑๒๒๗

โทรสาร ๐ ๔๖๒๓ ๐๐๒๖

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๖๑ ๘๖๗๒

**"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"**

ที่ ฮว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถ.นิคม ต.ราชบุรินทร์  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เขียน ดร.ชองกิจ กนกพรณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๑๔๖๑๒๒๑๗๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรวิญญูกรรม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.จวินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรวิญญูกรรม)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๒๗ ๐๒๑๗

โทรสาร ๐ ๔๖๒๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๖๑ ๘๖๗๒

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"

ที่ ๒๓ ๐๒๓.๑๒/๖๑๑๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนโพนพิสัย ราชบุรณบุรี  
เมือง สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ดร.พิชานันท์ นิธิวิรุณห์

สภามหาวิทยาลัย

ด้วย นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ๒๕๖๑๒๒๐๑๑๘ ซึ่งเป็น  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.จวินดา พิณบุษย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายขอการทําวินิจฉัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย


โทร. ๐ ๔๒๓๓ ๐๒๒๒

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๒๒

ผู้ประสานงาน นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๕๖๑ ๘๒๒๒

**"อยู่กลาง รักกลาง ทำเพื่อสกลนคร"**





ที่ ฮร ๐๖๖๖.๑๖/ว ๑๑๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๔๐ ถนนโพนทราย  
อำเภอเมือง สกลนคร ๔๕๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๓


เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา  
เขียน นายภาณุวัฒน์ ประชาพันธ์  
สิทธิ์สงวนด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๐๑๖๖๖๑๑๑๑ ซึ่งเป็น  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สะท้อนต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ศ.ม.) โพนทราย รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรวิญญูกรณ์  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา จันทบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้มีมีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สะท้อนต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรวิญญูกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร. ๐ ๔๖๖๗ ๐๖๖๗  
โทรสาร ๐ ๔๖๖๗ ๐๐๖๖  
ผู้ประสานงาน นางสาวฉันทนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๐๓ ๘๖๖๖

**"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"**

ที่ ๒๖ ๐๒๒๓.๒๖/๖ ๒๕๖๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนโพนพิสัย ๓.๕๕๕๕  
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นางวิมลพักตร์ คาบพิมพ์ศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาววิมลพักตร์ คาบพิมพ์ศรี วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ๒๓๕๒๓๒๒๑๕๓๘ ซึ่งเป็น  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาค้นคว้าหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิวานต์ เพียรธัญญกรณ์  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินทร์า พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิวานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๒๒๓

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๒๖

ผู้ประสานงาน นางสาววิมลพักตร์ คาบพิมพ์ศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๖๓ ๘๖๗๒

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ๘๖ ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๓๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนโยธา ชาติเจริญ  
เมือง สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายธีระ รอดสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๑๕๒๑๒๒๕๓๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรวิญญูกรรม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.จวินดา ทิมพบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรวิญญูกรรม)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๑๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๑๒

ผู้ประสานงาน นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๔๖๓ ๘๖๗๒

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"

ที่ ๒๖ ๐๖๒๑.๑๒/๖ ๑๓๑๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถ.นิลโยธา ๓.๕๓๑๑  
ข.เมือง สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นางสาวรุ่ง ผ่องเงิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวมันทนา ชุมปัญญา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๓๔๑๑๒๒๑๙๓๘ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและ ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ ศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๑

ผู้ประสานงาน นางสาวมันทนา ชุมปัญญา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๔๖๓ ๘๖๐๒

"อยู่สกล รักสกล หัวเพื่อสกลนคร"

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ**  
**ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2. แบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อคำถามแบ่งเป็น 3 ตอน

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3. ในการตอบแบบสอบถามกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อและตามความเป็นจริง โดยให้ตอบทุกข้อ เพื่อผลการวิจัยที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาพรวมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เพื่อนำไปวิเคราะห์ผลอันเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาต่อไป

4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามครบทุกข้อแล้ว กรุณาส่งคืน ผู้วิจัยจะไปรับด้วยตนเอง

5. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวม และจะไม่กระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่ของท่านแต่ประการใด ผู้ศึกษาค้นคว้าจะเก็บ ข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

มัณฑนา ชุมปัญญา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## ตอนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความ ที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

- ผู้บริหารโรงเรียน
- ครูผู้สอน

## 2. ลักษณะการเปิดสอน

- โรงเรียนประถมศึกษา
- โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

## 3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 10 ปี
- 10-20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

#### คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งแต่ละข้อมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 การเป็นต้นแบบนำทาง</b>						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่ายกย่อง เลื่อมใสศรัทธาแก่คณะครูและบุคคลทั่วไป					
2	ผู้บริหารอภัยค้ายดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง					
3	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน					
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนเป็นผู้มีสัจจะและกระทำตามคำพูดที่ให้ไว้เสมอ					
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม					

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารทำงานอย่างมีสติและคอยติดตามความคืบหน้าของงานที่ทำ					
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหาและข้อวิจารณ์ตนเองได้					
8	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆได้					
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน					
19	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการทำงาน					
<b>ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
11	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
12	ผู้บริหารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบและเรียนรู้					
13	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
14	ผู้บริหารกำกับติดตามการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์					
15	ผู้บริหารนำผลสำเร็จจากการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันการเปลี่ยนแปลง					
16	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ					
17	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
19	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์					
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านที่ 3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน</b>						
21	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก					
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่างๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ					
25	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์					
26	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา					
27	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
28	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์					
29	ผู้บริหารแสดงให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 4 การเสริมสร้างกำลังใจ</b>						
30	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของ คณะครู					
31	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม เพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
32	ผู้บริหารแสดงความชื่นชม ยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานสำเร็จ					
33	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือแนะนำผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาเสมอ					
34	ผู้บริหารให้กำลังใจว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานสำเร็จ					
35	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจงาน เป็นสิ่งสำคัญ และน่าภาคภูมิใจ					
36	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนา องค์กรร่วมกัน					
37	ผู้บริหารสามารถอธิบายภาพในอนาคตของหน่วยงานได้ อย่างชัดเจน					
38	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในหน่วยงานว่าผู้ร่วมงานต้องคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
39	ผู้บริหารแสดงความรู้สึกโดย มีความเชื่อและเห็นคุณค่าของ ผู้ร่วมงานทุกคน					

### ตอนที่ 3

## แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

### คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง  
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</b>						
1	งานที่ปฏิบัติตรงตามความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ของครู					
2	งานที่ปฏิบัติตรงกับความต้องการและความสนใจของครู					
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ					
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม					
6	งานที่ปฏิบัติมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ					
<b>ด้านที่ 2 เงินเดือนและผลตอบแทน</b>						
7	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
8	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน					
9	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง					
10	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครูตลอดปี					
<b>ด้านที่ 3 นโยบายและการบริหารงาน</b>						
11	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
12	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน					
13	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่างๆของโรงเรียน					
14	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน					
15	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน					
16	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
<b>ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน</b>						
17	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข					
18	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี					
19	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
20	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ					
21	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
22	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล					
<b>ด้านที่ 5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ</b>						
23	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์					
24	งานที่ครูรับผิดชอบประสพผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ					
25	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู					
26	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ					
27	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร					
<b>ด้านที่ 6 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ</b>						
28	ครูไม่คิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น					
29	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน					
30	ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน					
31	ครูมีความรู้สึกที่อาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี					
32	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน					



ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทาง

ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



**แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางการยกระดับ  
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**สกลนคร เขต 2**

**ผู้วิจัย** นางสาวมณฑนา ชุมปัญญา นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รุ่นที่ 19 รหัสนักศึกษา 61421229138

**ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** รศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์

**กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** ดร.ชรินดา พิมพบุตร

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา..... จบการสัมภาษณ์เวลา.....

**ประเด็นคำถาม**

1. ท่านมีแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผล  
ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผล  
ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก จ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ตาราง 33 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			

**ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

1	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ลักษณะการเปิดสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ประสบการณ์การทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**

**ด้านที่ 1 การเป็นต้นแบบนำทาง**

1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นำยกย่องเลื่อมใสศรัทธาแก่คณะครูและบุคคล ทั่วไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารอภัยค้ายดี เป็นกัลปมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ใน สถานการณ์วิกฤติได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหาและ ข้อวิจารณ์ตนเองได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่า เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอ ภาคกับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม</b>									
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้ หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้เรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความ เชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้ บรรลุวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตาม วิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็น แนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัย สอดคล้องกับหารเปลี่ยนแปลงเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของ ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนา โรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความ ผูกพันต่อวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความ กระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน</b>									
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การ ทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาโดย การใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้ จิตสำนึก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหา มาพิจารณาให้รอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและสนับสนุน ความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆที่ เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอแนวคิดเชิง สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะ แก้ปัญหาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 4 การเสริมสร้างกำลังใจ</b>									
1	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าใน ตำแหน่งของคณะครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและ สภาพแวดล้อมเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารแสดงความชื่นชม ยินดีอย่างจริงใจเมื่อ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือแนะนำผู้ร่วมงานเมื่อมี ปัญหาเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารให้กำลังใจว่าผู้ร่วมงานสามารถ ปฏิบัติงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
6	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญ ของภารกิจงานเป็นสิ่งสำคัญ และน่าภาคภูมิใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตน เพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถอธิบายภาพในอนาคตของ หน่วยงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในหน่วยงานว่าผู้ร่วมงาน ต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารแสดงความรู้สึกโดย มีความเชื่อและ เห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**

ด้านที่ 1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ										
1	งานที่ปฏิบัติตรงตามความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
2	งานที่ปฏิบัติตรงกับความต้องการและความ สนใจของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลา ที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
6	งานที่ปฏิบัติมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้าน วิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
ด้านที่ 2 เงินเดือนและผลตอบแทน										
1	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคม ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
2	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรใน โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
3	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูใน โรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
4	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็น สวัสดิการแก่ครูตลอดปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 3 นโยบายและการบริหารงาน</b>									
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน</b>									
1	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (ต่อ)</b>									
6	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 5 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ</b>									
1	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับ เวลาและงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อน ร่วมงานและผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 6 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ</b>									
1	ครูไม่คิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับ มอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในการ ดำเนินงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ครูมีความรู้สึกที่อาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมี อนาคตที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ใน โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ฉ

คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น





ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2

ข้อที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นำยกย่องเลื่อมใสศรัทธาแก่คณะครูและบุคคลทั่วไป	0.23	0.87
2	ผู้บริหารอภัยภัยดี เป็นกัลป์ยานมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง	0.25	
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	0.47	
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม	0.47	
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวม	0.72	
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ใน สถานการณ์วิกฤติได้	0.82	
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหาและข้อ วิจารณ์ตนเองได้	0.70	
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	0.87	
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับ ผู้ร่วมงาน	0.83	
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการ ทำงาน	0.69	

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	0.67	0.95
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้เรียนรู้	0.71	
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	0.67	
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	0.84	
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ	0.88	
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับหการเปลี่ยนแปลงเสมอ	0.85	
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	0.89	
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	0.84	
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์	0.79	
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	0.80	

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน	0.33	0.94
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	0.57	
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	0.54	
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	0.53	
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่างๆที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ	0.53	
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	0.59	
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา	0.57	
8	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	0.54	
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์	0.52	
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	0.47	

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู	0.79	0.96
2	บริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	0.76	
3	ผู้บริหารแสดงความชื่นชม ยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ	0.82	
4	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือแนะนำผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาเสมอ	0.91	
5	ผู้บริหารให้กำลังใจว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานสำเร็จ	0.89	
6	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจงานเป็นสิ่งสำคัญ และน่าภาคภูมิใจ	0.88	
7	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน	0.87	
8	ผู้บริหารสามารถอธิบายภาพในอนาคตของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน	0.78	
9	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในหน่วยงานว่าผู้ร่วมงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	0.89	
10	ผู้บริหารแสดงความรู้สึกโดย มีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน	0.89	

ตาราง 35 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2

ข้อที่	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าใน ตำแหน่งของคณะครู	0.67	0.90
2	งานที่ปฏิบัติตรงตามความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ของครู	0.70	
3	งานที่ปฏิบัติตรงกับความต้องการและความ สนใจของครู	0.77	
4	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	0.83	
5	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์	0.85	
6	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลา ที่เหมาะสม	0.69	
7	งานที่ปฏิบัติมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้าน วิชาการ	0.68	
<b>ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน</b>			
1	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคม ปัจจุบัน	0.81	0.88
2	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรใน โรงเรียน	0.88	
3	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูใน โรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง	0.62	
4	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็น สวัสดิการแก่ครูตลอดปี	0.82	

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	0.57	0.87
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	0.70	
3	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	0.75	
4	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	0.76	
5	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	0.71	
6	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	0.65	
<b>ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน</b>			
1	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	0.71	0.89
2	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	0.70	
3	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี	0.83	
4	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	0.78	
5	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	0.82	

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (ต่อ)	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
6	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล	0.61	
	<b>ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ</b>		
1	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์	0.76	0.90
2	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่า กับเวลาและงบประมาณ	0.85	
3	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการ ปฏิบัติงานของครู	0.77	
4	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่ เสมอ	0.75	
	<b>ด้านความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ</b>		
1	ครูไม่คิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	0.35	0.67
2	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับ มอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	0.48	
3	ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นใน การดำเนินงานของโรงเรียน	0.58	
4	ครูมีความรู้สึกที่อาชีพนี้มีความก้าวหน้า และมีอนาคตที่ดี	0.56	
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ใน โรงเรียน	0.37	

ภาคผนวก ข  
ภาพประกอบการวิจัย







ภาพประกอบ 3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย



ภาพประกอบ 4 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 5 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นครูผู้สอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวมัณฑนา ชุมปัญญา
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 17 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2536
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	193 หมู่ 7 ต.วัดมณา อ.ส่องดาว จ.สกลนคร 47190
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านขาม(ขามเขตวิทยาการ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านดงแสนตอ (ผดุงราษฎร์วิทยาการ) อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2552	ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนส่องดาววิทยาคม อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2555	ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนส่องดาววิทยาคม อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2560	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2563	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2560	ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านขาม(ขามเขตวิทยาการ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
พ.ศ. 2562	ตำแหน่ง ครู โรงเรียนบ้านขาม(ขามเขตวิทยาการ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2