



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

วิทยานิพนธ์

ของ

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

วิทยานิพนธ์

ของ

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING WORK
MOTIVATION OF TEACHERS IN MUNICIPAL PRIMARY
SCHOOLS UNDER THE LOCAL EDUCATION REGION 11

BY

KAJONSAK THAMMATHATCHAGUL

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

March 2021

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ปัทมา จันทร์พันธ์) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 3 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่ด้วยดีตลอดมา ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร น.ส.พวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์ นายมนตรี มีสูงเนิน นายอัครพงศ์ ภูติยา นางสาวศิริพร ภูสีเงิน นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี้ยงลักชะ ดร.นันทนา ลีลาชัย นางสาวพร พาวินิจ และนางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและเป็นผู้เชี่ยวชาญนำเสนอแนวทางพัฒนาของงานวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคำตากกล้า ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 “เชิงชุมประชานุกูล” คณะครู นักเรียน และบุคลากรประจำสำนักงานเทศบาลตำบลคำตากกล้า พร้อมทั้งบุคลากรประจำสำนักงานเทศบาลนครสกลนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณพ่อถิน ผ่ามวันและคุณแม่ภคพร เลติ พร้อมทั้งภรรยาและบุตรที่เป็นกำลังใจ ตลอดระยะเวลาการทำวิจัย จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่ บิดามารดา และบูรพาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน และบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

ขจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ผู้วิจัย	ชจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ดร.ปัทมา จันทพันธ์
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้มีจำนวน 180 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครู จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าความเชื่อมั่น 0.894 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่น 0.986 และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น 0.972 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้วิธีการถดถอยทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม

2.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

2.2 ระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน

2.3 ที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและสูงตามลำดับ

4. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90

5. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการได้ดังนี้

5.1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้ ความสามารถ หรือการคิดการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน

5.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร

5.3 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรอธิบายให้ครูได้เข้าใจว่าบุคคลควรมีการพัฒนาตนเองอย่างอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

TITLE	Leadership of School Administrators Affecting Work Motivation of Teachers in Municipal Primary Schools under the Local Education Region 11
AUTHOR	Kajonsak Thammathatchagul
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Sikarn Pientunyakorn Dr. Pattama Jantapan
DEGREE	M.Ed. (Education Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2021

ABSTRACT

The purposes of this research were to compare, determine the relationship, identify the predictive power, and establish the development guidelines for school administrators affecting teachers' work motivation in municipal primary schools under the Local Education Region 11. The sample consisted of 180 participants, including 44 school administrators and 136 teachers from 15 schools. The tools for data collection included three sets of 5-rating scale questionnaires on transactional leadership with a reliability of 0.894, transformational leadership with a reliability of 0.986, and teachers' work motivation with a reliability of 0.972. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Coefficient, One-Way ANOVA, and Stepwise Multiple Regression.

The findings were as follows:

1. School administrators' transactional leadership was at a moderate level, whereas their transformational leadership was at a high level. According to the participants' opinions, teachers' work motivation was rated at a high level.

2. Perceived leadership of school administrators and teachers' work motivation could be described in relation to participants' attributes:

- 2.1 In terms of position, the overall perception on transactional leadership and transformational leadership was not significantly different. In addition,

no difference was found in teachers' work motivation as a whole and in each aspect.

2.2 In terms of education level, the perception on transactional leadership showed no difference as a whole and in each aspect. The perceived transformational leadership was also not different. In addition, perceived teachers' work motivation was not different as a whole and in each aspect.

2.3 In terms of school location, the overall perception of transactional leadership showed no difference, whereas the transformational leadership as a whole and in each aspect was statistically significant different at the .01 level. The teachers' work motivation was not different as a whole and in each aspect.

3. The relationship between the overall transactional leadership and the transformational leadership of administrators as a whole was positively correlated with teachers' work motivation at the .01 level of significance, with a correlation of low and high levels, respectively.

4. The variables of administrators' transformational leadership were able to predict teachers' work motivation with a statistical significance at the .01 level. The said variables had the predictive power of 55.90 percent.

5. Guidelines for developing administrators' transformational leadership were as follows:

5.1 Being a leading model. Administrators should be role models to their subordinates regarding self-practice, knowledge, ability, or decision making, and provide opportunities for subordinates to participate in the decision making.

5.2 Creating inspiration toward a mutual vision. Administrators should organize activities for subordinates to establish a mutual vision toward the same goal of organizations.

5.3 Improving potential performance for others. Administrators should ensure that teachers have better understanding and engage in constant personal development to keep up with changes.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
สมมติฐานของการวิจัย	7
ความสำคัญของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ	18
ความหมายของภาวะผู้นำ	18
ความสำคัญของภาวะผู้นำ	20
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ	21
คุณลักษณะของผู้นำ	28
ทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass (1998)	29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	46
ความหมายของแรงจูงใจ	46
ลักษณะของแรงจูงใจ	48
ประเภทของแรงจูงใจ	50
ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	51
องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	51
แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล	52
แนวทางการสร้างแรงจูงใจ	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	55
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	58
บริบทของการศึกษาท้องถิ่น	67
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	67
หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	68
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน	69
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	72
งานวิจัยในประเทศ	72
งานวิจัยต่างประเทศ	76
3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11	79
ประชากรและตัวอย่าง	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล	87
การวิเคราะห์ข้อมูล	88
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	89
ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การที่ ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คนซึ่งเกณฑ์ในการเลือก ผู้เชี่ยวชาญ.....	91

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	167
ความมุ่งหมายของการวิจัย	167
สมมติฐานของการวิจัย	168
วิธีดำเนินการวิจัย	168
สรุปผลการวิจัย	171
อภิปรายผล	179
ข้อเสนอแนะ	196
บรรณานุกรม	197
ภาคผนวก	207
ภาคผนวก ก .รายนามผู้เชี่ยวชาญ	209
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	213
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	241
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทาง ส่งเสริมปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร	257
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้อง	261
ภาคผนวก ฉ คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น	275
ภาคผนวก ช ภาพประกอบการวิจัย	289
ประวัติย่อของผู้วิจัย	297

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	36
2	ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	40
3	จำนวนประชากรและตัวอย่าง	81
4	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานะภาพการดำรง ตำแหน่งและจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	97
5	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับปัจจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	98
6	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	99
7	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	99
8	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการบริหารแบบวางเฉย	101
9	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	102
10	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	103
11	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ...	105

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
12	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ...	107
13	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น	109
14	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	111
15	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	112
16	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	113
17	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	114
18	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านนโยบายและการบริหารงาน	115
19	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	116

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
20	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ 117
21	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกรับประกันงานที่ปฏิบัติ 118
22	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง 119
23	เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง 120
24	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา 121
25	เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม ระดับการศึกษา 123
26	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 124
27	ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 126

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
28 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	126
29 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	127
30 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	128
31 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	129
32 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน.....	130
33 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	131
34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11	133

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
35	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม 136
36	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 137
37	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน..... 138
38	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 139
39	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน 140
40	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 141
41	การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ 142
42	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ 143

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
43 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนโดยรวม	144
44 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	145
45 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	146
46 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	147
47 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน	148
48 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	149
49 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	150
50 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกลับั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	151

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
51	ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .. 152
52	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของ ผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .. 153
53	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบ นำทาง 157
54	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 161
55	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น 165
56	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 263
57	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 277
58	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนด้านบริหารแบบวางเฉยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 278
59	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านบริหารการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 279
60	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 280

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
61	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11	281
62	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11...	282
63	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	283
64	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	284
65	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	284
66	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	285
67	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	286
68	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	287
69	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	287

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	13
2	สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร.....	291
3	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่.....	291
4	สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร.....	292
5	สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน.....	292
6	สัมภาษณ์ นายอัศวพงศ์ ภูติยา	293
7	สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน.....	293
8	สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เขื่องลักชะ	294
9	สัมภาษณ์ ดร.นันทนา ลีลาชัย.....	294
10	สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ.....	295
11	สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสณณรงค์.....	295

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งที่เราเห็นอย่างชัดเจนได้แก่ องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือองค์การในภาคเอกชนต่างต้องปรับเปลี่ยนองค์การของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงรวมไปถึงการแข่งขันระหว่างองค์การ สถาบันการศึกษาเป็นหน่วยงานในสังคมที่รวบรวมเอาสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการศึกษามาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองบังคับบัญชา หรือมีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สามารถจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถหรือเรียกว่า ร่วมมือทั้งทางกายและจิตใจ แล้วหลอมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับ ผู้นำให้สามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษานับได้ว่ามีบทบาทสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้จัดการควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือให้งานดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และประหยัด (บรรพต รั้งงาม, 2555, หน้า 2)

ในการจัดการศึกษาคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็น บุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการประการหนึ่ง ที่สำคัญคือ ผู้บริหารภายในสถานศึกษาซึ่งมีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อคุณภาพ การจัดการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การ ปฏิบัติเป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตามและนิเทศครูในสถานศึกษาผู้บริหารจึงต้อง เพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายประการ มีความรู้ความเข้าใจมีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำโดยเฉพาะความเป็นผู้นำ ทางวิชาการและวิชาชีพครูเป็นผู้ให้ คำแนะนำ

และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้การครองตนของผู้บริหารยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรรวมทั้งขวัญและกำลังใจ ของครูอีกด้วยความสำเร็จของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญในการบังคับบัญชาดูแลและควบคุมการบริหารงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาการใช้ศิลปะจูงใจให้ปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เมทีญา นนทศรี, 2555, หน้า 2)

จากการศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัสดุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (efficiency) บังเกิดผลดี (excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม (เทพวิมล นามสว่าง, 2554, หน้า 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินดีทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ Bass (1994, อ้างถึงใน ยุวดี แก้วสอน, 2558 หน้า 19) และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมปฏิบัติตามไม่ว่าจะโดยตำแหน่งหรือโดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะการเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกได้หลายประเภทโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้อาจแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติงานลักษณะของพฤติกรรมลักษณะการบริหารงานลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์หรือแบ่งตามภาวะผู้นำเป็นต้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรภายในองค์กรนั้นย่อมเป็นผู้ที่ไหวพริบมีสัญทัศน์ที่กว้างไกล มองอนาคตและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป้าหมายขององค์กร (มัทธนา ชุมปัญญา, 2563 หน้า 34 - 35)

ภาวะผู้นำที่ดีมีคุณค่าต่อการนำและการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี ดีและมีค่ายิ่ง ในการศึกษาเพื่อปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็น องค์การแห่งความรู้ซึ่งจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์การ ภารกิจหลักสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาของ สถานศึกษาและพัฒนาแผนการเพื่อการแก้ปัญหา นั้น ๆ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมคือ การวางแผนและจัดองค์การ การตัดสินใจ การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุมการเป็นตัวแทนขององค์การ การประสานงาน การให้คำปรึกษา การนิเทศและการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำในทุก ๆ ด้าน เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผลโดยจะต้องมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งได้แก่ การมีความสามารถ วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การประสพผลสำเร็จ ความรับผิดชอบ การเข้าไปมีส่วนร่วม การมีตำแหน่งทางสังคม การรู้และเข้าใจสถานการณ์ มีความกล้าหาญ มีคุณธรรม การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา และการปรับปรุงงานเป็นระบบดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาเกิดสภาพ “ภาวะผู้นำบกพร่อง” ในคุณลักษณะเบื้องต้นสร้างสรรค์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นอาจทำให้การบริหารสถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (จักรพันธ์ ไชยยิ่ง กฤษฎศิริ, 2553, หน้า, 3)

ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญส่วนหนึ่งของวงการการศึกษาในฐานะผู้ทำการจัด ประสพการณ์และบรรยากาศในกระบวนการเรียนรู้ นำเสนอสาระที่ท้าทายการคิด วิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผลรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้เรียนใหม่มีลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งนี้ครูจะปฏิบัติงานให้เต็มกำลังมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานความตั้งใจ ทุมเท ความกระตือรือร้นของครูที่จะก่อให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพของงาน ผลที่ได้จึงบังเกิดแก่เยาวชนของชาติ ซึ่งเยาวชนของชาติก็ย่อมนำความรู้ความสามารถที่ได้ไปพัฒนาชาติให้เจริญในโอกาสนี้ สถาบันการศึกษาจึงควรเห็นความสำคัญถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร มีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลหรือวิธีการบริหารจัดการ แต่ในการบริหารจัดการนั้นตัวบุคคลเป็นผู้กำหนดผลสำเร็จ บุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจอารมณ์ความรู้สึกมีความ ต้องการและพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากแก่การเข้าใจกระบวนการที่จะได้บุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมีความ ตั้งใจความรับผิดชอบและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรพัฒนาต่อไป นั้นจำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ดังนั้นแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของ บุคคลในองค์กรย่อมมีผลต่อความสำเร็จของแรงงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขในการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้ามหากบุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานคุณภาพของงานลดลงมีการขาดงาน การลาออกจากงานหรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้วปัญหาสังคมตามมาอีก มากมายนอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553, หน้า 5 - 6) ดังนั้น เมื่อโรงเรียนคือองค์ประกอบหลักทางการศึกษาบุคลากรที่มีความสำคัญในโรงเรียน นอกเหนือจากผู้บริหารแล้วยังมีครูผู้สอนดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานให้แก่ครูผู้สอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นซึ่งแรงจูงใจอาจจะเป็น ผู้บริหารควรที่จะพิจารณาทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานและจะเห็นได้ว่า การจูงใจหรือการใช้ ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรม อันได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปของ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนที่เป็นลักษณะ นามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับความสำเร็จในการ ทำงาน ความผูกพันที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความมั่นคง ในงานของตน สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญแก่ผู้บริหารเพื่อจัดปัจจัย ให้เหมาะสมกับบุคคล ในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกันเพื่อจูงใจและโน้มน้าวจิตใจให้ประสานสามัคคีร่วมมือรวมใจอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์การ

การจัดการศึกษาท้องถิ่น หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่จัดการ การศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน อย่างทั่วถึงแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยมีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รายละเอียด ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ได้แก่

มาตรา 80 (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

มาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ รวมทั้งการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ดังนี้

มาตรา 9 (2) การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาท้องถิ่นในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้นจึงได้จัดแบ่งกลุ่มการศึกษาออกเป็นกลุ่มตามภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย ซึ่งมีทั้งหมด 18 กลุ่ม โดยกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ประกอบ

ไปด้วยสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เพื่อเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษาของชาติต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
4. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดบ้างมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
4. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
5. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน

3. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
2. ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
3. ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
4. เป็นแนวทางการยกระดับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การวิจัยเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในแบบแบบแลงเปลี่ยนจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ Bass (1994, pp 124 – 125), เรวัตร์ ภูแย้ม (2554, หน้า 26), สุกัญญา เริ่มรัตน์ (2554, หน้า 33 – 34), สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36), นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล

(2560, หน้า 24 – 30) สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม

1.2 การบริหารแบบวางเฉย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ Kouzes and Posner (2012, pp. 16–24), Lussier and Achua (2001), Andrew W. Halpin (1990), Bass & Avolio (1990), กนกวรรณ เหา่อิม (2559, หน้า 12), นุช สัทธานัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 170), จิตรา ทรัพย์โณม (2557), ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64–65), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) และ ประภัสสร สุภาสอน (2555) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

2.4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎีของ Herzbergs Two Factor Theory (Herzberg 1995, p.113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ, 2560, หน้า 26 – 28) ประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้ประกอบด้วย

3.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

3.2 เงินเดือนและผลตอบแทน

3.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

3.4 นโยบายและการบริหารงาน

3.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

3.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

3.7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

2. ประชากร และตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานวิชาการ และครูใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 334 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 15 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 14 คน และหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 290 คน จาก 15 โรงเรียน

2.2 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานวิชาการ และครูใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 180 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตารางสำเร็จรูปของ Kerjcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 , หน้า 43) ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน 15 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 14 คน และ หัวหน้างานวิชาการจำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.1.1.1 ผู้บริหาร

3.1.1.2 ครูผู้สอน

3.1.2 ระดับการศึกษา

3.1.2.1 ปริญญาตรี

3.1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.3 จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

3.1.3.1 จังหวัดสกลนคร

3.1.3.2 จังหวัดนครพนม

3.1.3.3 จังหวัดมุกดาหาร

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 3.2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ
 - 3.2.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 - 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
 - 2) การบริหารแบบวางเฉย
 - 3.2.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1) การเป็นต้นแบบนำทาง
 - 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
 - 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน
 - 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น
- 3.2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย
 - 3.2.2.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 - 3.2.2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน
 - 3.2.2.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
 - 3.2.2.4 นโยบายและการบริหารงาน
 - 3.2.2.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
 - 3.2.2.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
 - 3.2.2.7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้มุ่งศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยนโดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของ Bass (1994, pp 124 – 125) , เรวัตร์ ภูแย้ม (2554, หน้า 26), สุกัญญา เริ่มรัตน์ (2554, หน้า 33 – 34), สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36), นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 24 – 30) สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบวางเฉย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของ Kouzes and Posner (2012, pp. 16–24), Lussier and Achua (2001), Andrew W. Halpin (1990), Bass & Avolio (1990), กนกวรรณ เหาอิม (2559, หน้า 12), นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์ (2559, หน้า 170), จิตรา ทรัพย์โหม

(2557), ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64-65), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) และ ประภัสร์ สุภาสอน (2555) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ การเป็นต้นแบบนำทาง การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น และ แรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีของ Herzbergs Two Factor Theory (Herzberg 1995, p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุ่ณวิเศษ, 2560, หน้า 26-28) ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลตอบแทน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกมั่นใจในงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยนำเอารูปแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ แรงจูงใจ มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์หรือสร้างศรัทธา และสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามประกอบด้วย

1.1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึง ลักษณะที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.1.2 การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง การที่ผู้จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงปรับแก้ไข แบ่งเป็น

1.1.2.1 การบริหารเชิงรุกคือเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่าใช้ ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานไม่ได้มาตรฐาน

1.1.2.2 การบริหารเชิงรับคือจะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม ซึ่งจะเข้าไปแทรกแซงเมื่องาน ไม่ได้มาตรฐาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจนทำให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การประกอบด้วย

1.2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง การกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มีการวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นมีความซื่อสัตย์สุจริต

โปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน หมายถึง การกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

1.2.4 การเสริมสร้างกำลังใจ หมายถึง การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นแสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าคุณมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

การวิจัยครั้งนี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารได้จากแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ของ ลิเคิร์ต (Likert's 5 Rating Scale) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน หมายถึง แรงกระตุ้นในด้านบวกที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องมาจาก การชื่นชมยินดีในผลงานความสามารถของตนเอง และการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

2.4 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

2.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานงานส่วนตัวและงานส่วนรวม

2.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2.7 ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้จัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้จากแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุดของลิเคิร์ต (Likert's 5 Rating Scale) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

4. ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

5. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน หมายถึง ที่ตั้งของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คือ จังหวัดสกลนคร นครพนม และมุกดาหาร

6. กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 หมายถึง การจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาท้องถิ่นในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้นจึงได้จัดแบ่งกลุ่มการศึกษาออกเป็นกลุ่มตามภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ประกอบไปด้วยสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้วิจัยหาวิธีในการพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำโดย ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.4 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยน
 - 1.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 2.2 ลักษณะของแรงจูงใจ
 - 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 2.4 ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.5 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.6 แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล
 - 2.7 แนวทางการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.8 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
3. การศึกษาท้องถิ่น
 - 3.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 3.2 หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนท้องถิ่น

- 3.3 การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน
- 3.4 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการพบว่า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกันเนื่องจากขอบเขตของเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยที่แตกต่างกัน ผู้ศึกษาขอเสนอความหมายของภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

สุวรรณณี เชยสมบัติ (2554, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือ กลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าการที่ปัจเจกบุคคลพยายามทำให้ผู้อื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการให้พวกเขากระทำแล้ว นั่นคือการที่ผู้นำได้ทำหน้าที่ของการเป็นผู้นำแล้วความเป็นผู้นำจึงควรอยู่ควบคู่กับการเป็นผู้บริหาร หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารทุกระดับควรมีภาวะผู้นำนั่นเอง อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำกับการบริหารไม่ใช่สิ่งเดียวกันเพราะผู้บริหารอาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมาอย่างเป็นทางการ แต่มีข้อคิดที่สำคัญอย่างหนึ่ง “ในสภาพปัจจุบันระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นระบบพรรคพวกและเส้นสายมีหลายหน่วยงานที่ระบบคุณธรรมถูกแทรกแซงนักบริหาร (Administrator) จะมีลักษณะเป็นแค่หัวหน้างานเท่านั้น (Headship)” นักบริหารที่ดีจึงควรได้รับตำแหน่งมาจากกระบวนการของระบบคุณธรรมเมื่อเป็นเช่นนี้ได้ นักบริหารจะมีภาวะผู้นำควบคู่มาด้วยเกณฑ์การประเมินของระบบคุณธรรมและหลักประชาธิปไตยนอกจากนี้ ความเป็นผู้นำของคนเรานั้นจะแสดงออกในการชักนำผู้อื่นคุณสมบัติดังนี้นอกจากจะเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาแล้วยังสามารถเรียนรู้และพัฒนาขึ้นได้อีกด้วย

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโยมย้าวจใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม

และปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้
เกิดกับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พรสวรรค์ ศิริศานันท์ (2555, หน้า 4) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง
การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกันผู้ตามที่แตกต่างกันผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกันหรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่ง อาจแสดงภาวะผู้นำเมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่เป็นหลักสำคัญ
ให้กับองค์กร มีความรู้เรื่องงานขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อน
ร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรอุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตของ
องค์กรได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อร่วมงานในการจัดกิจกรรมและการสร้าง
ความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กรเต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์
และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาส
นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่
ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

Hoy, K. Wayne; Miskel, G. Cecil. (2005, unpagged) กล่าวว่า ผู้นำ
หมายถึงบุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานและรับผิดชอบต่อ
ประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้าง
ความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้อง
กระทำให้เกิดผลสำเร็จ

Owen (2004, unpage) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่แสดงเจตนาที่จะมี
อิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้
อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เป็นไปตาม นโยบายโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น
ชี้นำผลักดัน ให้บุคคล มีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญ
และกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน ผสานความขัดแย้งในองค์กรของตน

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ ส่วนภาวะผู้นำเป็นศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจหรือจะใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการต่าง ๆ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตร 2555, หน้า 5) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การนั้นซึ่งในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เอง ทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การบุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับทั้งทางกายโดยการลงมือปฏิบัติตามและทางใจคือการชื่นชมยินดีเห็นชอบด้วยโดยทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจ ฟังพอใจทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำถือเป็นผู้นำในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ โดยผู้นำจะแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การการวางแผนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ประสานงานเป็นผู้ให้ความสะดวกตลอดจนเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์โดยใช้กระบวนการโน้มน้าวจูงใจเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นคล้อยตามซึ่งการใช้ภาวะผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

บรรพต รั้งงาม (2555, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษาใดก็ตาม ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญในการดำเนินงานและเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของงานด้านต่าง ๆ โดยรวมจึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

จิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ อย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าแรงจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจ สำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผล ต่อการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่ง พัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโต ก้าวหน้าได้ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมา แต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ ในภายหลังซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมา แต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษาออกมาได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์การ โนม์นัวร์ซังจุง บุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัดและ ความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นำ ทางการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎีเนื่องจากมีผู้ศึกษามาก และจากการศึกษาในแต่ละครั้งจะทำให้เกิดทฤษฎีใหม่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553, หน้า 19) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำของการบริหารทางการศึกษาที่สำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความ เจริญเติบโตขององค์การจัดกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำ

เชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป นอกจากนี้การศึกษาแนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นมโนทัศน์ ได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นการแบ่งกลุ่มตามลักษณะจุดเด่นในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การที่สำคัญสามารถแบ่งกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป

กษรต์นั ทวีวงศ์ (2553, หน้า 26 – 30) แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วงเป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีผู้นำและมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน แนวทางการศึกษาหลายแนวทางนักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติ นักปราชญ์และนักวิชาการ แต่ละคนต่างก็ศึกษาผู้นำในด้านต่าง ๆ จนถึงปัจจุบัน ได้มีการศึกษาผู้นำในองค์การ ได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ (Situational Theory)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ. 1910–1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโดยมีความเชื่อว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าบุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ เช่น เป็นผู้มีรูปร่างใหญ่โต แข็งแรงมีเพื่อนมาก เป็นต้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่ Stogdill (1974, pp. 17 – 23) และคนอื่น ๆ ได้นำผลการวิจัยก่อนปี ค.ศ. 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี ค.ศ. 1940–1970 พบว่าผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไปผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่กระแสแนวทางการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจต่อไป

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ด้วยความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่มทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้ หลายแนวคิด โดยพัฒนาจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ Lippitt & White โดยศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ (Lippitt and White, 1960)

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้ อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองเพียงผู้เดียวไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำที่เปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหา ก็ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

2.3 ผู้นำตามสบาย (Laissez - Faire) เป็นผู้นำที่มีส่วน เกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรมผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ที่สามารถทำงานได้ ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับสิทธิในการตัดสินใจดำเนินการได้เองโดยไม่ต้อง รอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ ผลการศึกษาได้ผลว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่า แบบอื่น ๆ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State Studies) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiative Structure) เป็น พฤติกรรมที่กำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม กำหนดเวลาที่ต้องการผู้นำจะสั่งงานกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จ ของงานมากกว่าความรู้สึกรู้สึกหรือความต้องการ ของผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรม ที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความห่วงใยและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และ ต่อมาได้มีผลการศึกษาทฤษฎี พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of

Michigan Studies) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญที่ผลผลิตหรืองาน (Job-Centered) จะเน้นงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญที่คนหรือพนักงาน (Employee Centered) จะเน้นความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนหรือพนักงาน ผลการศึกษาได้ผลว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและรักษาสุขภาพขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูงผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดและผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับ ผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหา องค์ประกอบพฤติกรรมที่สัมพันธ์โดยทั่วไป ยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุดเป็นสากลในทุกสถานการณ์กับสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984) ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสภาพการณ์ต่าง ๆ (Arnold & Feldman, 1986)

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้เริ่มสนใจตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 -1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลวิธีที่ดีที่สุด (Best way) เหมาะกับความต้องการของ สถานการณ์ต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จาก สถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบหรือมีพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมดังกล่าว ร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ได้รับการยกย่อง เป็นบิดาของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Father of Contingency of Leadership) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของ Vroom and Yetton (Vroom and Yetton's Normative Decision Theory) ได้วิจัยและสร้างโมเดลความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรด้านสถานการณ์ ลักษณะส่วนตัวของผู้นำพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and

Banchar (1993, p. 184) ได้วิจัยและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Ohio State University กำหนดพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน เป็นพฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) หรือ พฤติกรรมแบบสั่งการ (Direct Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) หรือพฤติกรรมสนับสนุน (Supportive Behavior) จากพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ เขาได้พัฒนาแบบวัดพฤติกรรมผู้นำและผู้ตามขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ Hoy & Miskel (1991, pp. 81 – 97) มีความเชื่อ พื้นฐานว่า ผู้นำมีอิทธิพลเกี่ยวกับเป้าหมายของงานเป้าหมายบุคคลเหนือ ความคิดของ สมาชิกในองค์การพร้อมมีอิทธิพล ในกระบวนการที่จะไปสู่เป้าหมาย โดยมี รูปแบบของ ผู้นำ 4 แบบคือ แบบอำนาจการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่ง ความสำเร็จ ทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (3-d Leadership Effective Model) หลักการ พื้นฐานของทฤษฎีกำหนดภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ซึ่งมีความเชื่อว่า สถานการณ์มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะเกิดเป็นภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

การศึกษาทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังกล่าว กำหนด สถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ผู้นำแตกต่างกัน ตามสถานการณ์ การควบคุมดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ให้ความสำคัญของ สถานการณ์ควบคุม 3 สถานการณ์ คือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำซึ่งเขาได้ทำการ ทดสอบบางบุคลิกภาพของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co -Worker Scale) ผลการวิเคราะห์คำตอบในแบบทดสอบเขาได้พบบุคลิกภาพ ผู้นำเด่นชัด 2 แบบคือ บุคลิกภาพผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) และบุคลิกภาพผู้นำแบบเน้นงาน (Task Motivated)

2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือ ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตามโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของ ผู้นำ

3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการ ควบคุม สถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาวะงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการจูงใจทางดำเนินงาน (Task Motivated) เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในสถานการณ์ด้านควบคุมสูงและในสถานการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะ

ผู้นำการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ การควบคุมปานกลาง เป็นต้น

อรุณ พรหมจรรย์ (2555, หน้า 28 - 43) ได้ศึกษาความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการแรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประจักษ์ว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรมทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคนและจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style) ได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันแต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดมีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดีจะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตามแต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดลอร์ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงาน จะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำ ที่เหมาะสม

ในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงาน และมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านภาวะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธาเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างความมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนโดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำโดยมี Burns (1978, p. 59) และ Bass (1990, pp. 19 – 31) เป็นสองคนแรก ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้ตามแลกเปลี่ยนได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำกับผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันต่างฝ่ายต่างต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน จึงมีความคิดพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อน (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 412) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อ

ผู้ตาม จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารธุรกิจและการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989) ควรที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมาอย่างแท้จริง

ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแยกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำมีการพัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้ในการพัฒนากลุ่มและองค์การ ในปัจจุบันอย่างหลากหลายแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่น่าสนใจและนำมาใช้ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีในแบบแยกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงสภาพ ตามสภาพให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละองค์การ

4. คุณลักษณะของผู้นำ

คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มือิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตามอีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติได้นำเอาแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำบางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำดังนั้นนักทฤษฎีและนักการศึกษาได้ให้คำกล่าวไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงนำบางส่วนมานำเสนอ ดังนี้

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2543, หน้า 109 อ้างถึงใน ชูกิจ ผลทิพย์ 2555, หน้า 17) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีอัธยาศัยดี มีเพื่อนฝูง มิตรสหายคบหาสังคมา
2. รู้จักตนเอง รู้การประมาณตน การวางตนให้เหมาะสม
3. ตัดสินใจในทางที่เหมาะสม รักความยุติธรรม ไม่หุนเหิน มีจิตใจ

เมตตากรุณา

4. จดจำความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียนและจดจำผลดีเลิศไว้เป็นหลักในการปฏิบัติต่อไป

5. ยอมรับคำตักเตือนจากผู้อื่น
6. มีชัยชนะด้วยใจสุภาพ และพ่ายแพ้อย่างใจเย็น
7. กล่าวที่จะทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าจะเป็นของใหม่
8. ระวังอารมณ์ด้วยสติปัญญา แสดงกริยามารยาทให้เป็นปกติเมื่อมีความโกรธ

ความโกรธ

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass(1998) นำเสนอ

แนวคิดออกเป็น 2 แบบ คือ

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยน Bass (1994, pp 124 – 125) ได้เสนอภาวะผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลและอำนาจผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ คือ จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตาม ยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 2 ด้าน ดังนี้

1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1.1 ยกย่องชมเชยที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ยกย่องชมเชยโดยการประกาศความดีความชอบแก่

สาธารณชนและการให้ เกียรติในฐานะการเป็นบุคคลดีเด่น ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจโดยแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจจะให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การบริหารเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารเชิงรับจะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าไปแทรกแซง เมื่องานไม่ได้มาตรฐาน ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข

สัทัญญา เจริมรัตน์ (2554, หน้า 33 – 34) กล่าวว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่

พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะนำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการ แล้วตนจะได้รับผลประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน (Bass, 1985)

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards) บางครั้งเรียกว่าแบบแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive Transaction) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยกระบวนการแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่าหากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการ แล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้างตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่าใช้ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานโดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรับดังกล่าวแล้ว

4. การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non – Leadership) หรือ ปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) จากรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ(Non – Leadership) หรือ ปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire) นั้นถูกจัดอยู่ด้านขวามือสุดของแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำถูกแยกออกจากพฤติกรรมของทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยเหตุผล

เพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับว่าไม่มีผู้นำ (Non – Leadership) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่าคำว่า “Laissez – Faire” (หรือปล่อยตามสบาย) เป็นภาษาฝรั่งเศสที่ใช้กับ Laissez – Faire Leader หมายถึง ผู้นำที่ “ถอนมือออก แล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง” (Hand – off – Let – Thing Ride) เพราะการบริหารแบบ ปล่อยตามสบายนั้นหัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินการไปตามยถากรรมไม่เข้าไปยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็วางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้องแต่จะพยายามเอาตัวรอดไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะดังกล่าว จึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non – Leader) และไม่เป็นภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการใช้กระบวนการแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลงผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็จะได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจแสดงพฤติกรรมอยู่ใน 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะ ชี้แจงให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากเขาเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำจะจูงใจด้วยการให้รางวัล (Reward) หรือสิ่งล่อใจ (Incentive) เป็นการตอบแทนการจูงใจที่ผู้นำใช้มักเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive Management by Exception) ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงหรือลงโทษถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำคอยสังเกตหรือเฝ้ามองการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่างานที่ปฏิบัติสำเร็จได้ตามมาตรฐานที่วางไว้

4. ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน (Distributed Leadership: DL)

หมายถึง ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องของทัศนคติมากกว่า เทคนิคการจัดการซึ่งหมายถึงการเห็นสมาชิกทุกคนในองค์กรอยู่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญด้านความรู้ประสบการณ์ และภูมิปัญญา หลักนี้คิดเป็นวิสัยทัศน์ที่จะไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรภายใต้ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน ทุกคนจะต้องรับผิดชอบในการเป็นผู้นำในงานของตน ความคิดดี ๆ จะหลั่งไหลมา ทว่าทั้งองค์กรทุกคนจะให้ความร่วมมือในการคิดเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานคือ สิ่งแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกมีอิสระในการพัฒนาและแบ่งปันความคิดใหม่ ๆ เป้าหมายของแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานนี้เพื่อความสำเร็จของแต่ละบุคคลภายใต้บรรยากาศของการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมเป็นที่มงานและการเคารพซึ่งกันและกันบรรยากาศดังกล่าวนี้ นำไปสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการร้องขอความช่วยเหลือแก่กันด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานช่วยสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคลอย่างเด่นชัด หลักการของภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานมีดังนี้

4.1 DL ไม่ได้หมายถึง การมอบหมายงานตรงกันข้าม DL

หมายถึง การแสวงหาทางที่ดีที่ซุดเพื่อพัฒนา (Tapping) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ความคิด (Ideas) และความพยายาม (Effort) ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

4.2 DL นำมาสู่ความสำเร็จในการจัดการปัญหา (Handling Problem) ภาวะคุกคาม (Threats) และการเปลี่ยนแปลง (Change) DL ส่งเสริมการร่วมกัน

คิดความคิดดี ๆ นำไปสู่สีสัน(Fruition) เนื่องจากที่มงานพร้อมที่จะจุดประกาย (Ignite) กระบวนการทำงานให้ขับเคลื่อนจาก แนวความคิดไปสู่ความจริงหรือการปฏิบัติให้บรรลุผล

4.3 DL วิธีการที่เราจะประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องเป็น

ทางที่ดีที่ซุดการใช้ DL เราสามารถหาทางที่ดีกว่า และตรวจสอบได้โดยการควบคุม และดูเหตุผลของการเสี่ยง

4.4 DL ในสภาพแวดล้อมของ DL ความผิดพลาดอาจนำไปสู่

การค้นพบแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าได้

4.5 DL ไม่ใช่ทุกคนจะเป็นผู้ตัดสินใจ แต่ทุกคนเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ในการที่จะให้ข้อมูลความรู้เพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ

4.6 DL ไม่ใช่เรื่องสำหรับพวกขี้มาคนเดียว (Mavericks) หรือพวกนกอินทรีขี้บินเดียว (Lone Eagle)

4.7 DL เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและความไว้วางใจไม่เกี่ยวกับการแข่งขันระหว่างหน่วยงานเรา เราทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจร่วมกัน แม้ว่าเราจะให้ข้อมูลในวิถีทางที่แตกต่างกัน

4.8 DL เอื้ออำนาจ (Empower) ให้ทุก ๆ คนเพื่อให้งานแต่ละคนมีประสิทธิภาพมากขึ้น (More Efficient) มีความหมาย (Meaningful) และมีประสิทธิผล (Effective)

4.9 DL เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร
เรวัตร์ ภูแย้ม (2554, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป การศึกษาพฤติกรรม ความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ มาเป็นตัวกำหนด หรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำ นั้นมักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมายงาน อย่างไร และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของ ผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมุติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (One Best Way Theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยตาม แนวความเชื่อกลุ่มทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ที่พึงกระทำในการ บริหารงานเป็นหลัก ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญคือ รูปแบบ พฤติกรรมผู้นำ ที่เน้นงานเป็นหลัก (Job Centered Leadership) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee Centered Leadership)

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 24 – 30) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตัวเอง มุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์อีกลักษณะหนึ่ง คือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบวางเฉย ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวหากมีปัญหาผู้นำจึงจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น
2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน
3. ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตาม ให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานบรรลุผลสำเร็จ

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายผู้นำทำให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วน ใหญ่เป็นรางวัลภายนอกผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความ ต้องการของผู้ตามผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายผู้นำจะระบุ บทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจนผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตามผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับ ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและ จากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชยประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังผู้นำแบบนี้

มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก
พื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการ
บริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ
การทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงานโดยไม่
ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตาม
มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by
Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ผู้นำจะคอยสังเกตผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือ
ล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management By
Exception: MBE P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมผู้นำจะ
เข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยน นำเสนอดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	Bass (1994)	เรวัต ภูเี่ยม (2554)	สุกัญญา เจริญรัตน์ (2554)	สมชาย ริมศิริ (2554)	เนพพล ศุภวิทยายุทธ (2560)	สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560)	คามณี	ร้อยละ
1. การให้รางวัลเหมาะสมตามสถานการณ์	√	√	√	√	√	√	6	100
2. การบริหารแบบวางเฉย	√		√	√	√	√	5	83
2.1 การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรุก	√		√	√	√	√	5	83
2.2 การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรับ	√		√	√	√	√	5	83
3. การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ			√				1	17
4. การบริหารที่มุ่งเน้นงานเป็นหลัก		√					1	17
5. การบริหารที่มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก		√					1	17
6. ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน				√			1	17

จากแนวคิดของนักวิชาการที่นำเสนอตาราง สรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็น การที่ผู้นำหรือผู้บริหารทำสัญญาข้อตกลงระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการเสริมแรง โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จแล้วได้ค่าตอบแทน ตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชาไว้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 80 ซึ่งได้สรุปออกมาในรูปแบบดังนี้

1. การให้รางวัลเหมาะสมตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำให้รางวัลเพื่อเป็น กำลังใจในการปฏิบัติงาน ในการทุ่มเทแรงกายแรงใจ จนทำให้งานออกมาบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการที่ผู้นำตกลงกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้นก็จะได้รับ รางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน

2. การบริหารแบบวางเฉย คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปแก้ไข 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การบริหารเชิงรุกคือเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่าใช้ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานไม่ได้มาตรฐาน

2.2 การบริหารเชิงรับคือจะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม ซึ่งจะเข้าไปแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน

5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) .

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Bass (1998) เชื่อว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ตั้งนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน นอกจากนี้ Bass ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้านดังนี้

1. อุทิศการณ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัดเป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (mission) ในอนาคตขององค์การและสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. สร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าความหมายและความสำคัญของการที่ทำงานที่ทำงานจนสร้างความสำเร็จในการทำงานให้กับผู้ตาม

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจเสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยช่วยผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชินฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้

วิธีเช่นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจการช่วยเหลือเป็นที่เลี้ยง (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์การให้ออกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้นรูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของ Bass ดังกล่าวง่ายแก่การเข้าใจ และนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของ Bell ในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

Kouzes & Posner (2012, p.16–24) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนและกำหนดแนวทางปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงออกตัดสินใจมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานโดยเลือกทำในสิ่งที่ยากก่อนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุความสำเร็จผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำมีพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าความหมายและความสำคัญของงานที่ทำสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องมีความกล้าได้กล้าเสียมองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทายสร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำด้วยความตั้งใจพร้อมปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ตลอดจนพร้อมที่จะ

ตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงพยายามหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันมีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานโดยมอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทายความสามารถให้โอกาสแสดงความสามารถและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและหาเข้ารับการศึกษาเพื่อรับโอกาสในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอยผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นแสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการใช้คำพูดและการกระทำลูกปลอบใจผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจและทำให้ทุกคนทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำเสนอดังตาราง 2

ตาราง 2 ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Andrew W. Halpin (1990)	Bass & Avolio (1990)	John P. Kotter (1996)	Lussier and Achua (2001)	Yuki (2010)	Kouzes and Posner (2012)	นุช สัทธานัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559)	ไพจิตร จิวสุภา (2556)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	สิริบุญ ศรีนอก (2557)	ความถี่	ร้อยละ
1. ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	√	√				√	√	√			5	50
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม		√			√	√		√			4	40
3. ด้านการทำทายต่อกระบวนการทำงาน			√	√		√		√			4	40
4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น						√					1	10
5. ด้านการเสริมกำลังใจ						√		√	√	√	4	40
6. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		√									1	10

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ขึ้นไปได้ จำนวน 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

นุช สัทธานัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 170) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารคือการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกัน

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายกล่าว

Andrew W. Halpin (1990) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหาร คือการเป็นแบบอย่างที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แสดงความสามารถ แต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสได้แสดง ความสามารถสูงการควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็น แบบอย่าง que ผู้อื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติเป็นตัวแบบอย่าง หรือการเป็นผู้นำทางหรือการเป็นโมเดลสำหรับครูผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับ ผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำจำต้องมี วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่ อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่า จะทำสิ่งที่ ถูกต้องเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีของครู ทำให้ครูรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการครู จะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง

สรุปการเป็นต้นแบบนำทาง คือ การกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการ วางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมีการวางตนให้ เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการ กระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ใน อนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกาย

แรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับครู โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อครูผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ครูสัมผัสกับภาพงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ครูมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยเหลือพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ครูรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาให้ครูจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Yuki (2010) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่า องค์การต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไรสามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมทั้งลำดับความสำคัญ ก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์รวม คือ การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการ

แสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

John P. Kotter (1996) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเน้นถึงการสร้างการรับรู้ถึงวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะจำเป็นต้องทำอย่างเร่งด่วน ต้องมีการจัดการที่เข้มแข็ง การสื่อสารที่คนไปยังทุกคน เมื่อมีอุปสรรคต้องรีบจัดสร้างชัยชนะระยะสั้นแล้วอาศัยต่อยอดทำสิ่งที่ยากยิ่งขึ้นโดยไม่รีบประกาศชัยชนะสร้างที่มนำทางการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง การสร้างทีมที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างทีมงานที่ทรงพลังมีทักษะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะทางการสื่อสาร และมีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างชัยชนะในระยะสั้น กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ ไม่ยาก และสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดและเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

Lussier and Achua (2001) กล่าวว่า ผู้นำมองตนเองสามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในสัญชาตญาณของตนเอง กล้าเสี่ยง แต่ไม่ประมาท มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐานอันจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของตนเอง มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน” เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอกเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้ มีความยืดหยุ่น อีกทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

สรุปการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน คือ การกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร กระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวัง

ในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) กล่าวถึงเทคนิคการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่

1. การใช้คำชมเชยคือผู้บริหารต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสมเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น
2. การให้ความเป็นธรรมคือการดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ
3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับถือเป็นการสร้างเสริมความรู้สึกที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง
4. การให้ความเป็นมิตรคือการแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือตนว่าสูงกว่าลูกน้องให้ความเป็นกันเองความห่วงใยและความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่รวมปฏิบัติงาน
5. การให้ความร่วมมือใช้ความคิดคือการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนงานขององค์กรเช่นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบายการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเป็นต้นการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น
6. การให้ร่วมปฏิบัติงานคือการที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาสซึ่งขณะเป็นกำลังสร้างความผูกพันที่ดีเพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง
7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงานโดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถความชำนาญและความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งปริมาณงานตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนจะส่งผลให้บุคลากรพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน
8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากรในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเหล่านี้ เช่น โกล่เกลี่ยให้คำแนะนำร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหาสิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่น

และมีขวัญกำลังใจที่จะร่วมปฏิบัติงานต่อไป

9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารบางท่านจะมองข้ามไปเพราะถือว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ความเป็นจริงแล้วกลับเป็นความคิดที่ผิดทั้งนี้เพราะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากรที่จะช่วยเสริมสถานะทางกายและทางใจได้อีกทางหนึ่ง

สิริปัญญา ทรนอก (2557: 57) ได้กล่าวว่าในการปฏิบัติงานบุคลากรต่างมีความต้องการเป็นแรงจูงใจโดยเฉพาะด้านการยอมรับนับถือเป็นอีกด้านหนึ่งที่เป็นแรงบันดาลใจของบุคลากรอันเป็นที่ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลในหน่วยงานรวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถสรุปได้ว่าการยอมรับนับถือหมายถึงการที่ครูได้รับการยกย่องชมเชยได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน

สรุปการเสริมสร้างกำลังใจ คือ การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าคุณนำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงจัง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมปฏิบัติตามไม่ว่าจะโดยตำแหน่งหรือโดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะการเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกได้หลายประเภทโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ว่าจะแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติงานลักษณะของพฤติกรรมลักษณะการบริหารงานลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์หรือแบ่งตามภาวะผู้นำเป็นต้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรภายในองค์กรนั้นย่อมเป็นผู้ที่ไหวพริบมีวิสัยทัศน์ มองอนาคตและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษามีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่านด้วยกัน ผู้วิจัยนำกล่าวโดยสังเขป ดังนี้

โกมล บัวพรหม (2553, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องาน สถานที่ทำงาน เพื่อร่วมงาน และปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ จนสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดจนจนสามารถลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานลงได้

จิณณวัตร ปะโคทัง (2553, หน้า 62) กล่าวว่า การจูงใจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความต้องการ (Needs) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการ และความต้องการทำให้เกิดแรงขับ (Drive) แรงขับทำให้คนเรากระทำพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดความสบายใจพอใจในที่สุด เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 111) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงสถานะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความหมายของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

ประภา สังข์พันธ์ (2554, หน้า 5) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึงความต้องการที่ได้รับจากการกระตุ้นของบุคคลหนึ่งที่ต้องการแสวงหาความพอใจด้วยพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจปกติก็คือ แรงกระตุ้น (Drive) แรงกระตุ้น คือ ตัวที่ทำให้เกิดการกระตุ้นอย่างแรง เพื่อจะได้เกิดการตอบสนองที่พอใจ

จตุรภัทร สุวรรณวิเศษ (2555, หน้า 21) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรับเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ คือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

เย็นฤดี สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระตุ้นให้บุคคลที่ถูกกระตุ้นเกิด

พฤติกรรมที่ต้องการไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้ามีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหาเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างตั้งใจ เต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการของแต่ละคนและเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้รักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ และมีวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน ไว้เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ (2560, หน้า 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการ

Davis (1981, p. 83, อ้างถึงใน ธรรมวรรณ พลหาญ, 2543, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความพอใจหรือไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผลประโยชน์ที่ได้รับ

Kinick and Williams (2008, อ้างถึงใน โศภษา อรัญวัฒน์, 2550, หน้า 197) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการซึ่งความต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

Berelson and Steiner (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2553, หน้า 106) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในร่างกายซึ่งทำให้เกิดพลัง และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย

Steers, R.M. and Porter (1979, p. 6) กล่าวว่า แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมเป็นแรงที่ให้พลังงานกระตุ้นร่างกายให้กระทำพฤติกรรม เป็นแรงกระตุ้นที่กำหนดทิศทางไว้ว่าจะกระทำพฤติกรรมออกไปอย่างไร และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Hodgett (1999, p. 36 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 135) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจหมายถึง การกระตุ้นเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนจะยังส่งผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในเป็นพลังมีการเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บังการหรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้นด้วยวิธีเชิงบวก (Positive) ดังเช่นการ

ดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคลและด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่นการดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตาม ต้องได้รับโทษ เป็นต้น

Michael Domjan (1996, p.199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึง ภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้นผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการ

2. ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่างเราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบเพื่อหาน้ำและอาหารมาดื่มกินสนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้นเช่นต้องการความสำเร็จต้องการเงินค่าชมเชย อำนาจและในฐานะที่เป็นสัตว์สังคมคนยังต้องการมีอารมณ์ผู้กพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น

วิษณุ กองสุข (2559) กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติความคิดเห็นความสนใจความตั้งใจการมองเห็นคุณค่าความพอใจความต้องการสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่นคนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การกระทำต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลงองค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุนไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทนแต่ด้วยความผูกพันเห็นใจกันและกันทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้องและในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ถึงเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยดีเนื่องจากความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการหรือ

ความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การมิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไปก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอก

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัลเกียรติยศชื่อเสียงค่าชมการได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัลต้องการเกียรติยศชื่อเสียงค่าชมการยกย่องการได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนการแสดง ความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

Mark (1976, p. 422) ได้กล่าวถึงลักษณะแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. ระยะเวลาที่แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมีความแตกต่างกัน แรงจูงใจบางชนิดมีอิทธิพลในช่วงระยะสั้น เช่น การที่ผู้ชายลุกยืนเพื่อให้ผู้หญิงหรือเด็กนั่งแทนตนบนรถประจำทาง การกล่าวคำขอบคุณต่อผู้ให้ความช่วยเหลือเมื่อพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นแล้วแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมนั้นก็สิ้นสุดลงด้วยแรงจูงใจบางชนิดก็มีอิทธิพลในช่วงเวลานาน เช่น การได้เต้าเพื่อเพิ่มฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม การสร้างผลงานทางวรรณกรรม เป็นต้น

2. ลักษณะการเกิดขึ้นและสิ้นสุดลงอย่างเป็นวัฏจักรลักษณะของแรงจูงใจข้อนี้จะเห็นได้ชัดเจนจากแรงจูงใจทางกายความหิวความกระหายความต้องการพักผ่อนต่อการตอบสนองเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอแรงจูงใจจิตใจก็คล้ายกัน ภายหลังจากที่ได้กระทำพฤติกรรมบางอย่างจนเป็นที่พอใจแล้วการเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายทำให้อยากหยุดพักจากกิจกรรมนั้นชั่วคราวเมื่อเวลาผ่านไปพอสมควรแล้วก็จะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะกระทำกิจกรรมดังกล่าวอีก

3. ลักษณะแอบแฝงแรงจูงใจบางอย่างอาจแฝงเร้นอยู่และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเมื่อสภาพการบางอย่างอำนวยให้ เช่น ลูกน้องบางคนอาจมีความรู้สึกอิจฉาต่อเจ้านายและอาจพอใจที่ได้แสดงอาการปฏิบัติกับเขาบ้างในบางครั้งแต่โดยทั่วไปก็จะพยายามควบคุมพฤติกรรมของตนเองจนกระทั่งเกิดเหตุการณ์บางอย่างขึ้น เช่น เจ้านายกำลังถูกเพ่งเล็งหรือวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ใหญ่ในระดับสูงกว่าตนก็จะถือโอกาสโจมตีหรือว่าร้ายเจ้านาย

สรุปจากคำกล่าวข้างต้นลักษณะแรงจูงใจพอสรุปได้ว่าลักษณะแรงจูงใจมีภายในและแรงจูงใจภายนอกซึ่งแรงจูงใจภายในจะมีความคงทนถาวรกว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะเกิดขึ้นจากภายในจิตใจมาจากเจตคติไม่ได้กระทำเพราะเป็นหน้าที่หรือเกรงกลัวต่ออำนาจและจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ในช่วงเวลาแตกต่างกันอาจเกิดขึ้นและสิ้นสุดลงอย่างเป็นวัฏจักรหรืออาจแอบแฝงก็ได้ ซึ่งมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมเมื่อสภาพการบางอย่างอำนวยให้

3. ประเภทของแรงจูงใจ

สมุทรา ชำนาญ (2554, หน้า 267) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกัน เป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึงบุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจเชื่อกันว่าถ้าผู้เรียนเกิดแรงจูงใจประเภทนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดดังนั้นครูควรพยายามสร้างแรงจูงใจประเภทนี้ให้เกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ การอยากเพราะต้องการเป็นผู้มีความรู้สอดคล้องกับแนวความคิดของอารี พันธมณี (2540, หน้า 270) ที่ว่าเป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอกเช่นความต้องการเรียนเพื่อต้องการความรู้ทำงานเพราะต้องการความสนุกและชำนาญซึ่งความต้องการหรือความสนใจพิเศษตลอดจนความรู้สึกรักคิดหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมขึ้น ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็นความสนใจความรักความศรัทธา เป็นต้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมเพราะต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่นำมาเร้าภายนอกเช่นรางวัลเกรด เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอารี พันธมณี (2546, หน้า 270) ที่ว่าเป็นภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเช่นสิ่งของหรือเกียรติยศเงินเดือนปริญญาบัตรความก้าวหน้ารางวัลค่าชมเชยการแข่งขันการติเตียนทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายจึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

แรงจูงใจนั้นประกอบไปด้วยแรงจูงใจภายในคือการมองเห็นคุณค่าและกระทำด้วยความเต็มใจและแรงจูงใจภายนอกคือความต้องการการยกย่องมีชื่อเสียงหรือรางวัลเป็นตัวผลักดันให้กระทำ

4. ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบแรงจูงใจมี 2 ประการ (สัมนา รัตนชัย, 2553, หน้า 135-136)

คือ

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะทำการหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะชอบหรือไม่ชอบพอใจหรือไม่พอใจหากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ย่อมทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติพยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมีเช่นการใช้ของที่มีราคาแพง เป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงานอาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ในการที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปแรงจูงใจมีองค์ประกอบ 2 ประการคือองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและองค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความต้องการเจตคติความเชื่อค่านิยมความวิตกกังวลซึ่งประกอบกันเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5. องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจแรงจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สัมนา รัตนชัย (2555, หน้า 135-136) กล่าวว่า องค์ประกอบแรงจูงใจมี 2 ประการ

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะทำการหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อความรู้สึกต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ หากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ยอมทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติพยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมี เช่นการใช้ของที่มีราคาแพง เป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงาน อาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ในการที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นความต้องการของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิตอยู่เพื่อการยอมรับและค่านิยมแรงจูงใจจึงกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นนอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองของสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้นมีทิศทางจริงจังมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านกายภาพด้านการเรียนและด้านความคิด

6. แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล

บุคคลมีความต้องการมากมายหลายอย่างจนไม่มีขอบเขตจำกัดซึ่งในความต้องการที่เกิดจากความคิดคำนึงหรือความต้องการด้านจิตใจหรือความต้องการทางกาย ซึ่งเป็นความต้องการที่ขาดมิได้และในบรรดาความต้องการต่างๆ ของมนุษย์นั้นยากที่จะได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจ เพราะเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงมีผู้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

เยนฤดี สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 27) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดจากสิ่งกระตุ้นภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ได้แก่ความหิวความกระหายความต้องการทางเพศ ตลอดจนความต้องการทางจิตใจและสังคมได้แก่ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคม ที่เกิดจากการเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะกระตุ้นให้คนเราเกิดแรงจูงใจบางสิ่งบางอย่างมาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตอบสนองความต้องการ

สรุปได้ว่าแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลนั้นจะเพียรพยายามทุกวิถีทางในอันที่จะให้บรรลุความต้องการที่ละชั้นเมื่อความต้องการชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการชั้นนั้นก็ลดความสำคัญลงจนหมดความสำคัญไปไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไปแต่จะเกิดความสนใจและความต้องการสิ่งใหม่อีกต่อไป แต่ความต้องการขั้นต้น ๆ ที่ได้รับการตอบสนองไปเรียบร้อยแล้วนั้นอาจกลับมาเป็นความจำเป็นหรือความต้องการครั้งใหม่อีกได้เมื่อการตอบสนองความต้องการครั้งแรกได้สูญเสียหรือขาดหายไปและความต้องการที่เคยมีความสำคัญจะลดความสำคัญลงเมื่อมีความต้องการใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่

7. แนวทางการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้คนได้เป็นอย่างดีนั้นนอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้วดังนั้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจและเต็มใจลงทุนลงแรงเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวคือการจูงใจในการทำงาน ซึ่งในการสร้างแรงจูงใจมีผู้ให้ความสำคัญกล่าวถึง ดังนี้

เย็นฤดี สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 29) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจถือว่ามี ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นเพื่อให้เป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงานและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการกระตุ้นให้คนตั้งอกตั้งใจทำงาน ฟิงอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเต็มที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์(2559, หน้า 150 – 166) ได้กล่าวถึงข้อควรปฏิบัติของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ

1. ต้องรู้มาตรฐานการทำงานของตัวเองแสดงให้ทุกคนประจักษ์ และต้องเสมอต้นเสมอปลาย
2. ระวังอย่าลำเอียงและมีอคติจนทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการตัดสินใจของท่านในการเลื่อนขั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขากำลังอยู่ ณ จุดใดบอกให้เขารู้สมรรถภาพของตัวเองทั้งด้านลบและด้านบวกให้โอกาสเขาแก้ไขข้อบกพร่อง
4. ให้คำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการชมเชยแบบจุก ๆ จิก ๆ เรื่องเล็กเรื่องน้อยเกินไปและอย่าตำหนิหรือดูถูกหรือวิจารณ์หรือนิทาผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น

5. ให้ข่าวสารแก่พนักงานทุกคนล่วงหน้าทุกครั้งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ซึ่งจะกระทบกระเทือนพวกเขาแต่ไม่ใช่เปิดเผยความลับขององค์การ
6. เอาใจใส่ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในการทำงานและชีวิตครอบครัวของเขา
7. มองคนที่ผลงานไม่ใช่วิธีการปฏิบัติหลีกเลี่ยงอคติหากแนวคิดต่างกัน
8. เลี้ยสละยอมออกนอกเส้นทางเพื่อช่วยผู้อื่นเมื่อไม่ผิดกฎระเบียบหรือผิดกฎหมายเพื่อปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องแต่ท่านจะต้องรู้จักแต่ละคนที่จะช่วยเหลือเป็นอย่างดีจึงจะแก้ปัญหามาของเขาได้
9. มีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้อื่น ๆ พร้อมที่จะรับความสำเร็จและความล้มเหลว
10. ก่อให้เกิดความเป็นอิสระด้วยการให้อิสระภาพแก่เขาในการแสดงความสามารถ
11. เป็นตัวอย่างความขยันขันแข็งในการทำงานแต่ไม่ใช่แย่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา
12. รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาได้แก่การยืดหยุ่นในความคิดคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น
13. พร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นมองโลกในแง่ดียอมรับความสามารถของผู้อื่น
14. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองเข้มแข็งแต่สุภาพอ่อนโยนไม่แสดงอาการตื่นตระหนกเมื่อประสบปัญหาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาและอย่าโลเลในการตัดสินใจ
15. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระพนักงานจะรู้สึกตัวเขาเป็นคนมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้งยังเป็นการพัฒนาความคิด
16. แบ่งสรรและมอบหมายงานอย่างเหมาะสมและอย่างซิงดีซิงเด่นกับลูกน้อง

จากที่หลายท่านได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคคลนั้นหากปล่อยให้ไม่มีความสุขไม่รู้สึกสนุกกับการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงานที่พวกเขาทำให้ผลการทำงานตกต่ำมีอัตราการเปลี่ยนงานสูงผู้บริหาร

จึงต้องทำงานหนักเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

8. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิดของ Fredrick Herzberg (Herzberg, 1959, P.113 อ้างถึงใน ศชาวุธ ลิทธิโชคสกุล, 2557, หน้า 43-45) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิด

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกัน ออกไป คือ Motivation-maintenance หรือ Dual factor theory หรือ The motivation hygiene theory ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮอรัชเบอรัค เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮอรัชเบอรัค กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้ คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี
2. การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ (Recognition) คือ การที่บุคคลได้รับการยกย่องนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่ว ๆ ไป
3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่าง

เต็มที

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) การที่ปัจจัย
 จูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชม
 ยินดีในผลงานและความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหาร
 ควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คน
 ตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถ
 ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารองค์กร การจัดการและการบริหารงานของ
 องค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2. เงินเดือน (Salary) หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึง สิ่งตอบแทนการ
 ปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่
 ทำงาน ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการ
 เพิ่มเงินเดือน

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุย
 แต่มีได้หมายถึงการยอมรับนับถือ

4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุย
 ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร

6. สภาพภาพในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพ
 ทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน

7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความรู้
 ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

8. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) คือ ความรู้สึกของบุคคล
 ที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

9. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ลักษณะของงาน หรือ ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น สิ่งทีกล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้นไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้าน การจูงใจคนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียง มาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคนไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคล ทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมที่ได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการสนองความต้องการของ คนในการทำงานเท่านั้น

ตามทฤษฎีของ Herzberg สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะ ของงานมีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้น ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง
2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะ สิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้าง ความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้
3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็น ว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา
4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้นต้อง มีการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัย ค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ผู้บริหารจะนำแนวคิดทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กไปประยุกต์ใช้ในการ ทำงานโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดย คำนึงถึงปัจจัยค้ำจุนซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหาร จัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้จึงมี ความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจ ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

Herzberg (1995, p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ, 2560, หน้า 26–28) นำเสนอว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นยอมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้นในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการทำงานแล้วยอมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำหน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้งานที่ครูผู้สอนทำบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้นมีดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

2. เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary) หมายถึงสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราค่าเพิ่มเงินเดือน

3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) หมายถึง การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็เนื่องมาจากความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเองทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

4. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือการจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

5. ความสัมพันธ์ในหน่วยงานหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานส่วนตัวและงานส่วนรวม

6. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

7. ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Job Security) คือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงานหรือไม่มีคุณค่าในด้านจิตใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลซึ่ง ได้แก่ ครูผู้สอนที่ทำงาน

หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้นถือว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคนผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำปัจจัยข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูง ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูที่อยู่ในโรงเรียน เงินเดือนที่เหมาะสมประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงานเป็นต้นดังนั้นปัจจัยค่าจูงเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นและมีเมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงาน คือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

โชติกา ระโส (2555, หน้า 29) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึงการที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นงานที่ถนัดน่าสนใจและยังส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มเต็มใจ

ลักษมณี จำแทนประรัง (2556, หน้า 7) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในลักษณะงานหมายถึงการมีความรู้สึกพอใจในภาระหน้าที่และเอาใจใส่ขยันเสียสละมีความรับผิดชอบมีความสามัคคีและสบายใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

สิริปัญญา ศรีนอก (2557, หน้า 54) ได้กล่าวว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานออกมาเป็นผลงานลักษณะของงานซึ่งงานที่ทำ ทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษที่จะต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงานหรือปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นลักษณะงานที่ปฏิบัติผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรหรือพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรหรือพนักงานซึ่งจะต้องยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้อย่างมี

ประสิทธิภาพจะมีส่วนมากในการบูรณาการเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือพนักงานหน่วยงานองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั่นคือเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร

รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี (2558, หน้า 44) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติหมายถึงงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายใช้ความรู้ความสามารถมีความหลากหลายหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้จนจบโดยล้งรวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการ

กมลวรรณ ยอดมาลี (2558, หน้า 42) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติหมายถึงความชัดเจนของทิศทางการบริหารโครงสร้างงานและกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายหากโครงสร้างของงานชัดเจนกระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจนซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและมีความถนัดจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วรวิมล ทองเยี่ยม (2558, หน้า 7) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานหมายถึงการลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อเป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานได้เสร็จในเวลาอันสั้น

สุภัธธา สร้อยสน (2558, หน้า 9) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่สนใจหมายถึงการลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อเป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานได้เสร็จในเวลาอันสั้น

Gilmer (1971, pp. 279–283) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหากได้ทำงานตามที่เขาถนัดหรือตามความสามารถเขาจะเกิดความพอใจคนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงานเพราะองค์ประกอบนี้มาก

โดยสรุปแล้วลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

2. ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน อภิชาติ ครองยศ 2560, หน้า 71)

กล่าวว่า เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน ความถึงสวัสดิการประโยชน์อื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน แปะขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556, หน้า 165-166) กล่าวว่าหลักของ สิ่งจูงใจประกอบด้วย 1) การจ่ายค่าจ้างตามเกณฑ์เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานการจ้างตามเกณฑ์เกิดจากระดับตำแหน่งงานนอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดจำนวนเงินที่บุคคลจะได้รับเช่นเงินประกันชีวิตเงินโบนัสเงินชดเชยเงินตอบแทนเป็นต้นโดยทั่วไปผู้บริหารสามารถกำหนดกฎเกณฑ์การจ่ายเงินตอบแทนหรือเงินชดเชยให้กับบุคลากรได้แก่ จากเวลาที่เขาใช้ปฏิบัติงานตามล้าพังจากผลการปฏิบัติงานตามล้าพังและการพิจารณารวมทั้งเวลาและผลการปฏิบัติงาน 2) การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเนื่องจากบุคคลจะได้รับสถานภาพที่สมเกียรติเพิ่มขึ้นนอกจากเงินเช่นได้รับการยกย่องบุคคลทั่วไปรู้จักด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่พึงปรารถนาของบุคลากรดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาให้รอบคอบ ยุติธรรมและเสมอภาคเพราะถ้าเกิดความไม่ยุติธรรมอาจก่อให้เกิดความเสียหายขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

Smith et al. (1969 อ้างถึงใน กนวรรณ เหาอิม, 2557, หน้า 24)

กล่าวว่าค่าตอบแทน (Pay) หมายถึงความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับต่อเดือนหรือผลประโยชน์อื่นมีความเหมาะสมกับความสามารถและมีความเท่าเทียมและยุติธรรมกับบุคคลอื่นภายในองค์การ ได้แก่ ผลตอบแทนหรือสวัสดิการอื่น ๆ โดยค่าตอบแทนที่ได้รับจะถูกเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนกับความพยายามในการทำงานหรืออาจนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความยุติธรรม

โดยสรุปแล้วเงินเดือนและผลตอบแทน คือ สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

นางสาวณัชชา ม่วงพุ่ม (2559, หน้า 7) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการทำงานการเปลี่ยนแปลงทางด้าน

ต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึง การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน ก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

สัทน์ เกษชาติ (2554, หน้า 15) การพัฒนาสาย ความก้าวหน้าในงาน หรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นแนวความคิดที่ช่วยพัฒนาพนักงานในองค์การ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ จึงเป็นเครื่องมือ ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์การ โดยผลของการ พัฒนาอาชีพจะมีประโยชน์คือ ทำให้องค์การเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัว พนักงานและองค์การอีกทั้งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการทำงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของตนเองเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง ส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่ง และสุดท้ายเป็นการจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถ ความรู้ความสามารถของตนซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อ องค์การ

Kraimer (Seibert, Crant & Kraimer, 1999, pp. 416–427) อธิบายว่า ความสำเร็จ ในอาชีพเป็นผลลัพธ์ทางบวก ด้านจิตใจ หรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงาน หมายถึง ความก้าวหน้าในการ ทำงานและผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่ บุคคลได้รับจากการทำงานซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางบวก ทางด้านจิตใจ

โดยสรุปความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน คือ การที่ปัจเจกบุคคลหรือปัจเจก กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องมาจาก การชื่นชมยินดีในผลงานและ ความสามารถของตนเอง

4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน สุพจน์ ฐิติวรการณกุล, 2559, หน้า 51) ได้กล่าวถึงนโยบายและการบริหารงานว่าเป็นกรอบกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยมีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การการทำงาน

ซ้อนกันแย้งซึ่งอำนาจและกันซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน จินตนา อุทยานิก, 2559, หน้า 29) ได้กล่าวว่ นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึงบุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากนโยบายขององค์การชัดเจนการบริหารเป็นตามกระบวนการที่กำหนดไม่มีการกลั่นแกล้งหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “ การที่องค์การมีนโยบายและการบริหารที่ดีเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

ประชุม รอดประเสริฐ (2553, หน้า 9) นโยบายการบริหารคือสิ่งที่บ่งชี้ถึงความซึ่งใจของผู้บริหารว่าควรจะทำหรือไม่ควรทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในอนาคตหรือในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นและเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกันมีมาตรฐานเดียวกันมีความต่อเนื่องกันนโยบายที่ดียอมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้องเป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงานทำให้เกิดการประสานในการปฏิบัติที่ดีและช่วยลดเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจถึงแม้จะมีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงสุดกำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบริหารว่านโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ถ้านโยบายผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเมื่อไรก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันยอมทำงานด้วยความสุขมีขวัญและความพึงพอใจและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีส่วนร่วมส่วนนโยบายที่ดีมีลักษณะดังนี้ประการที่หนึ่งนโยบายจะชี้แนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และนโยบายที่จะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือแนวทางโดยส่วนรวมขององค์การประการที่สองนโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษรประการที่สามนโยบายจะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัด และช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคตประการที่สี่นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างตามความจำเป็นอย่างมีเหตุผลประการที่ห้านโยบายต้องเป็นเหตุผลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ละประการที่หกนโยบายจะต้องได้รับการทบทวนและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

โดยสรุปแล้วนโยบายและการบริหารงาน คือ การจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

5. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

กิตติมา เทวเรศ (2558: 18) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคมเช่นความต้องการความรักความอบอุ่นความปลอดภัยต้องการการยอมรับต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ต้องการความก้าวหน้าความสำเร็จในชีวิตตำแหน่งและฐานะทางสังคมตลอดจนความก้าวหน้าเป็นต้นซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคลกลุ่มบุคคลสถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณีค่านิยมศาสนา และการเมือง เป็นต้น

เอมอร กฤษณะรังสรรค์ (2556, หน้า 12) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคลพัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลความสำเร็จในอาชีพการค้นพบความหมายของชีวิตและสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมนุษย์แต่ละคนถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ใหม่ความคิดความเชื่อทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกันดังนั้นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คนจึงต้องอาศัยความเข้าใจถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีระหว่างกันเพื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายจะได้ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน แต่ถ้าหากเป็นผู้บริหารหรือผู้นำควรวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือศรัทธาย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้นภายใต้บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยการเข้าใจซึ่งกันและกัน

Alderfer (1972, p.13) กล่าวว่า ความต้องการมีสัมพันธภาพ (relatedness needs (R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)

Huse & Cummings (1985, pp. 198 – 200) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงาน มีบรรยากาศของความเป็นมิตรมีความอบอุ่นเชื้ออาหารปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่ เป็นเหล่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

Yasuhiko Nagayama (1993, p. 15) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังนี้ (1) จะได้รับการปฏิบัติที่ปราศจากอคติใด ๆ (2) จะได้รับการปฏิบัติ

อย่างเสมอภาคถ้วนหน้า (3) จะได้รับการปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยด้านการยอมรับทางสังคมจัดเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์รองลงมาจากความต้องการความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย

โดยสรุปแล้วความสัมพันธ์ในหน่วยงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานงานส่วนตัวและงานส่วนรวม

6. ด้านความสำเร็จของงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน จินตนา อุทยานิก, 2559, หน้า 31)

กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี รวมทั้งการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จเป็นที่น่าพอใจและปราบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

อัญชลี แจ่มเจริญ (2556, หน้า 41) ได้กล่าวไว้ว่าการจูงใจด้วย

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีก็จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้นรู้สึกสะดวกสบายรู้สึกอยากทำงานและขยันทำงานเพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ มีบรรยากาศที่ดีมีความสะดวกสบายสะอาดแสงสว่างเพียงพออากาศเย็นสบายมีเนื้อที่กว้างเพียงพอมีห้องน้ำที่สะอาดมีห้องสำหรับดื่มน้ำดื่มกาแฟในช่วงเวลาพักภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีความสามัคคีให้การยกย่องชมเชยและเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

Herzberg & Barabarta (1959, pp. 113–115 อ้างถึงใน พิมพวรรณ หล้าน้อย, 2560, หน้า 26) กล่าวว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในความสำเร็จของงานเมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัดหรือเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้และเป็นการกระตุ้นที่จะเต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไป

Struss & Leonard (1960, p. 11 อ้างถึงใน สุพจน์ ฐิติวรการณกุล, 2559, หน้า 46) กล่าวถึงความสำเร็จของงานไว้ว่าผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุดอาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่ง

เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอนความต้องการที่รุนแรงของคนคือต้องรู้สึกล้มเหลวก็ผลเพราะให้รู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จและงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่นซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

กอบประเสริฐ ตย์คานนท์ (2556, หน้า 156) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในงานหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพคือ การปฏิบัติงานนั้นได้มีการใช้วัสดุเครื่องมืออุปกรณ์และงบประมาณอย่างประหยัดเหมาะสมเข้าลักษณะได้ผลงานสูง แต่เสียค่าใช้จ่ายและเวลาน้อยส่วนงานที่สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพคือการได้ผลงานออกมาถูกต้องตามคาคาหมายของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานและความสำเร็จในชีวิตการทำงานคือการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสำเร็จในงานมีความพึงพอใจในงานพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าต่อหน่วยงานและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน

โดยสรุปแล้วความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ คือ การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

7. ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ถวิล มาสาซ้าย (อ้างถึงใน กนกวรรณ เท้าอิม, 2559, หน้า 69)

กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานคือการปฏิบัติงานของครูในองค์การครูมีความต้องการที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานต้องการศึกษาต่อและเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถต้องการเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งผลต่อความมั่นคงของชีวิตด้วย

Gilmer (1966, pp. 279 – 283 อ้างถึงใน จริญญาศักดิ์ พรหมจรรย์, 2557, หน้า 8) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานเป็นความรู้สึกในทางบวกของพนักงานต่อการที่มีโอกาสได้ทำงานในองค์การที่มีความมั่นคงบุคคลจะรู้สึกถึงความมั่นคงเมื่อเขาสามารถหรือมีโอกาสรักษาสถานภาพในการทำงานของเขาไว้จากงานวิจัยพบว่าความมั่นคงในงานถือว่าเป็นเหตุผลหลักของทั้งพนักงานชายและหญิงซึ่งสามารถสร้างความพอใจให้กับเขาได้ความมั่นคงในงานเป็นทัศนคติที่มีต่องานซึ่งพนักงานจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากขึ้นเมื่ออายุเพิ่มมากขึ้น แต่จะให้ความสำคัญน้อยในกลุ่มผู้ที่มีการศึกษาสูงองค์การจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานโดยพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมให้รางวัลกับผู้ที่

ปฏิบัติงานดีนอกจากนี้ต้องยอมรับและรู้จักยกย่องชมเชยด้วยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อและฝึกอบรมเพื่อให้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นจากงานวิจัยพบว่าการขาดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในงาน และผู้ชายให้ความสำคัญกับโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าผู้หญิงนอกจากนั้นความเฉลียวฉลาดและระดับการศึกษาก็มีความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานด้วย

โดยสรุปแล้วความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วยลักษณะของงานที่ปฏิบัติคืองานนั้นตรงกับความรู้ความสามารถของครูเงินเดือนและผลตอบแทนความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานนโยบายและการบริหารงานความสัมพันธ์ในหน่วยงานความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติเป็นต้นสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้ครูอยากทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

บริบทของการศึกษาท้องถิ่น

การจัดการศึกษาท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่จัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึงแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รายละเอียด ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ได้แก่ มาตรา 80 (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับ

แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

มาตรา 289 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและ ความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดย คำนี้ถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ รวมทั้งการบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ดังนี้

มาตรา 9 (2) การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น

มาตรา 41 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความ พร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและ ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้ มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัด การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) นำเสนอหลักการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1) การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องยึดหลัก การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการ พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐานทั่วถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ไม่น้อยกว่า 12 ปี ตามมาตรา 49 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม หรือความบกพร่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ให้มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ และจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

5) กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

จากการที่กฎหมายได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ (อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจในการจัดการศึกษาดังต่อไปนี้

1) การจัดการศึกษาในระบบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาในระบบสองรูปแบบ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

รายละเอียด ดังนี้

(1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปีก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งรัฐต้องจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย สำหรับการแบ่งประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นตามกฎหมายกระทรวง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้เด็กที่มีอายุระหว่าง 3-6 ปี โดยมีหลักการคือการเตรียมความพร้อมของเด็กด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ เพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

การศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งเน้นพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถของเด็ก ใช้ระยะเวลาตามเกณฑ์ปกติ 6 ปี

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับประถมศึกษา ใช้เวลาเรียน 3 ปี มีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ ความต้องการ ความสนใจ และสร้างทัศนคติแก่นักเรียน เพื่อนำไปใช้ประกอบการทำงานและอาชีพที่สมควรแก่วัย และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 3 ปี เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ทั้งนี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมี 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญ (มัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6) และประเภทอาชีพศึกษา (ประกาศนียบัตรวิชาชีพ)

(2) การศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนภายหลังที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา ซึ่งครอบคลุมการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรืออนุปริญญา และระดับปริญญา

2) การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษานี้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่จัดการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพในพื้นที่เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของประชาชน และความเข้มแข็งของชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนหนังสือ หนังสือพิมพ์ สื่อ สิ่งพิมพ์แก่ที่

อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน ตำบล และห้องสมุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานศึกษา 2
ลักษณะ คือ

1) การจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเอง หรือขยาย หรือเปลี่ยนแปลง
ประเภทการศึกษา โดยให้สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือสถานศึกษาเดิมที่ขยายหรือ
เปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจัดการศึกษาในระดับและประเภทที่มีความพร้อม มีความ
เหมาะสม และมีความต้องการภายในท้องถิ่น อาจแยกได้เป็น 4 กรณี คือ

(1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อน
จัดตั้งสถานศึกษาเพื่อให้จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่กำหนด

(2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้ง
สถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยให้สถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่จัดอยู่
แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้ง
สถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยสถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่แตกต่าง
ไปจากระดับและประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

(4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิได้จัดตั้งสถานศึกษาเพิ่มเติม
แต่ขยายหรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจากที่จัดอยู่เดิม

2) การถ่ายโอนการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการตาม
[[แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตาม
แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ได้รับการถ่ายโอนสถานศึกษาส่วนหนึ่งจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยการถ่ายโอน
สถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากปี พ.ศ. 2549
– 2557 มีจำนวนทั้งสิ้น 485 แห่ง

4. กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11

กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11 คือการจัดการศึกษาด้วยการดูแลของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ครอบคลุม 3 จังหวัดคือ สกลนคร
นครพนม และ มุกดาหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

1.1 การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

บรรพต รั้งาม (2555, บทคัดย่อ) เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ 4 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาตามพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกรายการ ค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในภาวะผู้นำแบบปฏิรูป รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน ภาวะผู้นำ เหนือผู้นำ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตามสภาพพบว่า 2.1) เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู ตามเพศ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาแตกต่างกันที่ระดับ .05 2.2) เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู ตามอายุสถานภาพ สมรส ตำแหน่งหน้าที่และขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติดีดีงาม ไม่พบว่า ตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันที่ระดับสำคัญ.05

บุษบาพรรณ วุฒิศักดิ์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองกลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองทั้งหมด 335 คนผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนากร คุ้มนายอ (2562, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 352 คนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 57 คนและครูผู้สอนจำนวน 295 คนจาก 57 โรงเรียนผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 3) ประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 7) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 ด้านที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 17.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.38 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ด้วย

สุกิมล ไตปิ่นใจ (2556, บทคัดย่อ) เป็นการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางบ่อ 2 อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางบ่อ 2 อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางบ่อ 2 อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านโน้มน้าวจิตใจ และด้านการเข้าสังคม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 การวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กนกนิกา ทองทุม (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในอำเภอสอยดาวจำนวน 169 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 ด้าน

ไพจิตร จิวสุภา (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 89 คน และครูจำนวน 267 คนรวมจำนวน 356 คนผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่มีสถานภาพต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครู 5) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนต่างกันโดยรวม

ไม่มีความแตกต่างกัน 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน 7) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่อยู่ต่างอำเภอกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างอำเภอกันโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 9) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 10) ตัวแปรจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 52.30 และมีความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.373 11. องค์ประกอบแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการส่งเสริมจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์

อชรรักษ์ อุณวิเศษ (2560, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 116 คนผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครไม่แตกต่างกันส่วนผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศ สถานภาพวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครไม่แตกต่างกันส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก (0.77) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 6) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 คือด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติด้านนโยบายและการบริหารงานด้านความเจริญก้าวหน้าและด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน 7) แนวทางพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครใน 4 ด้าน คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความเจริญก้าวหน้าด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Michael (2003 : 173) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 กลุ่มใน 4 ด้าน คือ อัตราการเข้าเรียน อัตราการลาออก อัตราการเรียนจบตามเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และอัตราการเรียนต่อ ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนแบบเดิม เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม วัดพฤติกรรมการบริหาร LPI สถิติที่ใช้คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการทดสอบค่า t ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีค่าคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงกว่า 30 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพด้าน การมาเรียน และอัตราการออกกลางคันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อเนื่อง มีประสิทธิผล สูงกว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาแบบปกติและผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารหญิงและผู้บริหารชาย ที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

Fleur Kappen (2010, Management Summary) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาด้วยแรงบันดาลใจจากภายใน และภายนอกของพนักงานด้วยภาวะผู้นำคือความเป็นผู้นำในการทำธุรกรรมและการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำการทำธุรกรรมสามารถมองเห็นเป็นสัญญาณที่กำหนด หรือตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ตามจะพยายามแลกเปลี่ยนเพื่อรับรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษเมื่อเทียบกับความเป็นผู้นำการผู้นำเหล่านี้พยายามสนับสนุนความพยายามพิเศษ ด้วยความไว้วางใจความมุ่งมั่นมี

แนวโน้มที่จะสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทเข้ากับความตั้งใจของประเภทคือภายในและภายนอกแรงจูงใจแรงจูงใจภายในมีแรงผลักดันภายในและดังนั้นลักษณะงานบางอย่างคือพนักงานต้องรับรู้เนื้อหาการทำงานว่าเป็นที่น่าพอใจและการตอบสนองแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงผลักดันจากภายนอกและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของกิจกรรมสำหรับคนงานเองผลลัพธ์อาจเป็นรางวัลหรือการหลีกเลี่ยงการลงโทษผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่มุมที่น่าพึงพอใจและการเติมเต็มที่อยู่ภายในบุคคลที่มีแรงจูงใจกำลังมองหา นอกจากนี้การมุ่งเน้นภายในและความสนใจกับกระบวนการเป็นทำให้ได้ประสิทธิภาพและข้อมูลเชิงลึก

Kyle Sandel (2012, Abstract) ได้ทำการศึกษา รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพโดยเฉลี่ยในผู้ตามอย่างไรก็ตามการให้เหตุผลว่าทำไมกระบวนการนี้เกิดขึ้นก็ไม่ได้มีความชัดเจนปัจจุบันการศึกษาตรวจสอบว่าการมีส่วนร่วม ของผู้ติดตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานแม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมีผลต่อพนักงานและการปฏิบัติงานการศึกษาก่อนหน้านี้ พวกเขาได้รับการศึกษาในระดับมหัพภาคที่ดูเหมือนจะขัดแย้งกับต้นฉบับแนวความคิดของการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องของดั่งนั้นการศึกษาทางห้องปฏิบัติการในปัจจุบันสำรวจความสัมพันธ์เหล่านี้ในระดับที่เกี่ยวข้องกับงานเล็ก ๆ ในปฏิสัมพันธ์เฉพาะระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงานโดยความเข้าใจที่ดีขึ้นว่าผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมและขับเคลื่อนประสิทธิภาพในเรื่องงานเฉพาะองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากอิทธิพลผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับผู้ติดตามของพวกเขา

จากเอกสารและการทำตารางสังเคราะห์จากนักวิชาการที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1.ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 1.1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 1.2) การบริหารแบบวางเฉย 2.ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 2.1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2.2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 2.3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานและ 2.4) การเสริมสร้างกำลังใจซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวประกอบด้วย 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) เงินเดือนและผลตอบแทน 3) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 4) นโยบายและการบริหารงาน 5) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 6) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติและ 7) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

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

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 334 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 44 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 15 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 14 คน หัวหน้าวิชาการ จำนวน 15 คน และกลุ่มครู จำนวน 290 คน จาก 15 โรงเรียน

1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 180 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 , หน้า 43)

ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 15 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 14 คน หัวหน้าวิชาการ จำนวน 15 และ กลุ่มครู จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

2.1 เจาะจงโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ทุกโรงเรียนในหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) ซึ่งมีโรงเรียนทั้งสิ้น 15 โรงเรียน โดยอยู่ในจังหวัดนครพนม จำนวน 5 โรงเรียน จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 4 โรงเรียน และจังหวัดสกลนคร จำนวน 6 โรงเรียน

2.2 เจาะจงผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานวิชาการ ทุกท่าน จากทั้งหมด 15 โรงเรียน มีจำนวนประชากรทั้งหมด 44 คน

2.3 ดังนั้นจะเหลือกลุ่มตัวอย่างในส่วนของครูผู้สอน จำนวน 136 คน จาก ครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 290 คน ดังนั้นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในตารางรวมใช้เกณฑ์ร้อยละ 47 จากครูผู้สอนทั้งหมดในโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

2.4 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

ตาราง 3 จำนวนประชากรและตัวอย่าง

ที่ตั้ง		นครพนม					มุกดาหาร					สกลนคร					รวม	
		ร.เทศบาล 1 หนองแสง	ร.เทศบาล 2 ถนนบำรุงเมือง	ร.ชุมชนเทศบาล 3 พิณีพิทยานุสรณ์	ร.เทศบาล 4 รัตนโกสินทร์ 200 ปี	ร.เทศบาล 5 สมพรอภัยโส	ร.เทศบาล 1 ทีโอเอวิทยา	ร.เทศบาล 2 วัดนิรมิตร	ร.อนุบาลเทศบาลตำบลดงเย็น	ร.อนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี	ร.เทศบาล 1 เขิงชุมประชาภูมูถ	ร.เทศบาล 2 เขิงชุมอนุชนวิทยา	ร.เทศบาล 4 รัฐประชาชนุเคราะห์	ร.เทศบาลคำตากลา	ร.เทศบาลตำบลอากาศอำนวย (ชุมชนอุปถัมภ์)	ร.เทศบาลวาริชภูมิ		
ประชากร	ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รองผู้อำนวยการ	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
		หัวหน้างานวิชาการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รวม	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
	ครู	64	17	16	17	8	36	5	7	6	24	39	9	27	11	4	290	
ตัวอย่าง	ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รองผู้อำนวยการ	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
		หัวหน้างานวิชาการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รวม	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
	ครู	30	8	8	8	4	17	2	3	3	11	18	4	13	5	2	136	
	รวม	33	11	11	11	6	20	5	6	6	14	21	7	16	8	5	180	

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและตำราโดยเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check List) ซึ่งถามในเรื่องต่อไปนี้

1. สถานภาพ
 - 1.1 ผู้บริหาร
 - 1.1.1 ผู้อำนวยการ
 - 1.1.2 รองผู้อำนวยการ
 - 1.1.3 หัวหน้างานวิชาการ
 - 1.2 ครูผู้สอน
2. ระดับการศึกษา
 - 2.1 ปริญญาตรี
 - 2.2 สูงกว่าปริญญาตรี
3. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน
 - 3.1 จังหวัดสกลนคร
 - 3.2 จังหวัดนครพนม
 - 3.3 จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 Scale) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตอนประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 - 1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
 - 1.2 การบริหารแบบวางเฉย
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง
 - 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
 - 2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

2.4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

ตอนที่ 3 ถ้ามองเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งเป็น 7

ด้าน

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
2. เงินเดือนและผลตอบแทน
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
4. นโยบายและการบริหารงาน
5. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
6. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
7. ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

2. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีลำดับการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อบ่งชี้ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยนของ Bass จำนวน 2 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 2) การบริหารแบบวางเฉย และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ Kouzes & Posner จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น แรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg จำนวน 7 ด้าน คือ 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) เงินเดือนและผลตอบแทน 3) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 4) นโยบายและการบริหารงาน 5) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 6) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ 7) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

2.2 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม และอาศัยข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 2.1 เพื่อให้ครอบคลุมข้อบ่งชี้ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยนของ Bass ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ Kouzes & Posner และแรงจูงใจทฤษฎีของ Herzberg และ กำหนดเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (Likert Method)

2.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับ

จุดมุ่งหมายการวิจัย

2.4 ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของประธานที่
 ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.5 นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อ
 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity)
 ด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา
 (Word) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความ
 สมบูรณ์ของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

2.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะ
 ครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ กรรมการบริหาร
 หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สกลนคร

2.5.3 ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5.4 นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์ ผู้อำนวยการสำนัก
 การศึกษา เทศบาลนครสกลนคร

2.5.5 นายอัศวพงศ์ ภูติยา ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
 เทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”

โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลใน
 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คิดข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of
 Constancy) เท่ากับ 0.6 – 1.0 ไว้ใช้

2.6 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญคัดเลือก
 ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC: Index of Constancy) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

2.7 ทำหนังสือขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ต่อ
 สถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และได้รับการอนุมัติวันที่ 26 เดือน ตุลาคม
 พ.ศ.2563 โดยมีเลขที่หนังสือ 034/2563 ออกโดยสถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สกลนครลงนามโดย นางสาวสุชาลีณี คุปตะบุตร ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกันคือโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน โดยประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 4-5 คน ในแต่ละโรงเรียนเจาะจงผู้บริหาร จำนวน 1-4 คน และครูผู้สอน จำนวน 1-4 คน ซึ่งรายชื่อโรงเรียนมีดังนี้

2.8.1 โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 2 คน ครู 3 คน

2.8.2 โรงเรียนเทศบาล 2 มุขมนตรี ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ครู 4 คน

2.8.3 โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านเหล่า ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 2 คน ครู 2 คน

2.8.4 โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธิ์วาราราม ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 1 คน

2.8.5 โรงเรียนเทศบาล 5 สหรัักษ์วิทยา ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ครู 4 คน

2.8.6 โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟสงเคราะห์ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ครู 4 คน

2.8.7 โรงเรียนเทศบาล 8 ไทยรัฐวิทยา ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 2 คน

2.8.8 โรงเรียนเทศบาล 9 มณเฑียรทองอนุสรณ์ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ - คน ครู 1 คน

2.8.9 โรงเรียนเทศบาล 11 หนองหิน ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 2 คน

2.8.10 โรงเรียนเทศบาล 12 บ้านซ่าง ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ - คน ครู 1 คน

รวมเป็นทั้งหมด 50 ฉบับ จากผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 10 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน และครู จำนวน 24 คน จากทั้งหมด 10 โรงเรียน

2.9 นำเสนอแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมตามวิธีการของเพียร์สันโดยใช้ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไปนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach–Coefficient) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีดังนี้

2.9.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894

2.9.1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.401 ถึง 0.794 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.896

2.9.1.2 การบริหารแบบวางเฉย มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.516 ถึง 0.820 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.892

2.9.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986

2.9.2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.658 ถึง 0.913 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.970

2.9.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.797 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.974

2.9.2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.687 ถึง 0.905 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956

2.9.2.4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.783 ถึง 0.883 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956

2.9.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.972

2.9.3.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.803 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927

2.9.3.2 เงินเดือนและผลตอบแทน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.458 ถึง 0.765 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.881

2.9.3.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.752 ถึง 0.847 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940

- 2.9.3.4 นโยบายและการบริหารงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.814 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964
- 2.9.3.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.753 ถึง 0.907 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.960
- 2.9.3.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.723 ถึง 0.817 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.938
- 2.9.3.7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.832 ถึง 0.951 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968
- 2.10 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- 2.11 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาดังต่อไปนี้
 - โรงเรียนเทศบาล 1 หนองแสง
 - โรงเรียนเทศบาล 2 ถนนบำรุงเมือง
 - โรงเรียนชุมชนเทศบาล 3 พิณจพิทยานุสรณ์
 - โรงเรียนเทศบาล 4 รัตนโกสินทร์ 200 ปี
 - โรงเรียนเทศบาล 5 สมพรอภัยโส
 - โรงเรียนเทศบาล 1 ที่โอเอวิทยา
 - โรงเรียนเทศบาล 2 วัดนิรมิตร
 - โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลดงเย็น
 - โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี
 - โรงเรียนเทศบาล 1 เขิงชุมประชาอนุกุล
 - โรงเรียนเทศบาล 2 เขิงชุมอนุชนวิทยา

โรงเรียนเทศบาล 4 รัฐประชาชนเคราะห์

โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า

โรงเรียนเทศบาลตำบลอากาศอำนวย (ชุมชนอุปถัมภ์)

โรงเรียนเทศบาลวาริชภูมิ

เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม จำนวน 180 ฉบับ เก็บข้อมูลด้วยตนเองได้
แบบสอบถามกลับคืนมา 180 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติกร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งภาพรวมและรายด้านโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ได้ 5 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ได้ 4 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ได้ 3 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย ได้ 2 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้ 1 คะแนน

แล้วสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

4.51– 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำมาก

2.51– 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อยมาก

3. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของความคิดเห็นที่แสดงออกของ ครูในแต่ละด้านจากการปฏิบัติงานครูในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามมาตราส่วนการประมาณค่าจาก 1–5 (น้อยที่สุด–มากที่สุด) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดได้	5 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากได้	4 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลางได้	3 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยได้	2 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดได้	1 คะแนน

สรุปเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,

2556, หน้า 4)

ระดับมากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับมาก	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
ระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับน้อย	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
ระดับน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยใช้การเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย t-test ชนิด (Independent Samples)

5. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติพื้นฐาน

5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

5.2.1 การหาอำนาจจำแนก ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item – total correlation)

5.2.2 ค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 1

5.3.2 ใช้การเปรียบเทียบค่าที (t-test ชนิด Independent Samples) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ในส่วนการเปรียบเทียบตัวแปรอิสระสถานภาพการดำรงตำแหน่งและระดับการศึกษา

5.3.3 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test ชนิด One-Way ANOVA) กรณีพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe หรือ วิธี L.S.D ตามความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ในส่วนของจังหวัดที่ตั้ง

5.3.4 ใช้การหาความสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Simple Correlation Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 แปลค่าระดับความสัมพันธ์โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2552, หน้า 314)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.90 ขึ้นไปหมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 0.89 หมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.30 หมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายถึงไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

5.3.5 ใช้การหาอำนาจพยากรณ์ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 4

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การที่ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. นักวิชาการในมหาวิทยาลัยสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. นักบริหารการศึกษาระดับสำนักการศึกษา จำนวน 2 คน

2.1 ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 นายมนตรี มีสูงเนิน ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เทศบาลนครสกลนคร

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

3.1 นายอัครพงศ์ ภูติยา ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา”

3.2 นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองนครพนม (ยงใจยุทธ)

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน คือ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี่ยมลักขะ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชานุกูล”

5. ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นครูเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

5.1 ดร.นันทนา ลีลาชัย ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”

5.2 นางสาวพร พาวินิจ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”

6. ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน คือ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ครูโรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย
4. แนวทางการพัฒนาภาวะ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่

ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

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

%	แทน ร้อยละ
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r_{xy}	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม
X_1	แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
X_{11}	แทน การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
X_{12}	แทน การบริหารแบบวางเฉย
X_2	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X_{21}	แทน การเป็นต้นแบบนำทาง
X_{22}	แทน การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
X_{23}	แทน การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน
X_{24}	แทน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น
Y_t	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
Y_1	แทน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
Y_2	แทน เงินเดือนและผลตอบแทน
Y_3	แทน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
Y_4	แทน นโยบายและการบริหารงาน
Y_5	แทน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
Y_6	แทน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
Y_7	แทน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพในอำนาจ พยากรณ์
α	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E. _b	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ ตัวแปรพยากรณ์

S.E. _{est}	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
Y'	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Z _y	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจำนวน 180 ฉบับจากโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 โรงเรียนได้รับแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์จำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจสอบคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา ต่างกันโดยใช้การทดสอบที (t - test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample)

2.3 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe หรือ L.S.D.

ตามความเหมาะสม

2.5 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยใช้การหาค่าค่าความสัมพันธ์

เชิงพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)

2.6 ท้องค้ประกอบภาวะผู้นำของผู้น้บริหารอย่างน้อย 1 องค์ประกอบมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้น้บริหารและครูผู้สอนโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้น้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำนวนทั้งสิ้น 180 คนปรากฏผลดังตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	สถานภาพ										รวม	
	ผู้บริหาร								ครู			
	ผู้อำนวยการโรงเรียน		รองผู้อำนวยการโรงเรียน		หัวหน้างานวิชาการ		รวม	ร้อยละ				
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน			ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สกลนคร	6	3.33	6	3.33	6	3.33	18	10	53	29.44	71	39.44
นครพนม	5	2.78	4	2.22	5	2.78	14	7.78	58	32.22	72	48
มุกดาหาร	4	2.22	4	2.22	4	2.22	12	6.67	25	13.89	37	12.56
รวม	15	8.33	14	7.77	15	8.33	44	24.44	136	75.55	180	100
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	-	0	-	0	5	2.78	5	2.78	73	40.55	78	43.33
สูงกว่าปริญญาตรี	15	8.33	14	7.77	10	5.55	39	21.67	63	35	102	56.67
รวม	15	8.33	14	7.77	15	8.33	44	24.45	136	75.55	180	100

จากตาราง 4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 180 คนประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจากจังหวัดสกลนคร จำนวน 71 คิดเป็นร้อยละ 39.44 จังหวัดนครพนม จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 48 และจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.56

ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 56.65

เมื่อจำแนกตามสถานะภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 24.45 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

รองผู้อำนวยการ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.77 และครู จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 75.55

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

2.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทดสอบ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่กำหนดปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 6

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

แบบที่	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.38	0.60	ปานกลาง	2
2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.29	0.51	มาก	1

จากตาราง 5 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	การให้รางวัลอย่างเหมาะสม	4.03	0.70	มาก	1
2	การบริหารแบบวางเฉย	2.72	1.05	ปานกลาง	2
	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โดยรวม (X_1)	3.38	0.60	ปานกลาง	

จากตาราง 6 พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การให้รางวัล อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$) ส่วนการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 2.72$) ตามลำดับ

เมื่อแยกพิจารณาระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยจำแนกตามรายด้านและรายชื่อ ปรากฏว่าผลดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการ สันับสนุน	4.00	0.84	มาก	7
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น	4.00	0.79	มาก	6

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้า ทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนด	4.07	0.84	มาก	2
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่เขาคาดหวังจะได้รับจากการ ปฏิบัติงานสำเร็จ	4.03	0.89	มาก	5
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชู เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี	3.93	0.93	มาก	9
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแลกเปลี่ยนกับ ความพยายามในการทำงาน	4.03	0.91	มาก	4
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงเหตุผลที่ได้รับรางวัลในการ ปฏิบัติงาน	4.04	0.88	มาก	3
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสม จากการปฏิบัติงานสำเร็จ	3.96	0.95	มาก	8
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี	4.23	0.81	มาก	1
รวม		4.03	0.7	มาก	

จากตาราง 7 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็น

รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ($\bar{x} = 4.23$) ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้าทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ($\bar{x} = 4.07$) ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเหตุผลที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.04$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ข้อที่	ด้านการบริหารแบบวางเฉย	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะลงมือแก้ปัญหา	2.84	1.21	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก	2.84	1.13	ปานกลาง	1
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่งปัญหานั้นกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง	2.74	1.22	ปานกลาง	3
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็นปัญหาเรื้อรังเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข	2.56	1.23	ปานกลาง	5
5	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไปซ่อม”	2.64	1.22	ปานกลาง	4
รวม		2.72	1.05	ปานกลาง	

จากตาราง 8 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.72$) เรียงลำดับเมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก ($\bar{x} = 4.23, S.D.=1.13$) ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อน จึงจะลงมือแก้ปัญหา ($\bar{x} = 2.84, S.D.=1.21$) ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหากจนกระทั่งปัญหานี้กลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	การเป็นต้นแบบนำทาง	4.23	0.60	มาก	4
2	การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	4.32	0.55	มาก	2
3	การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน	4.30	0.54	มาก	3
4	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น	4.32	0.54	มาก	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวม (X)		4.29	0.51	มาก	

จากตาราง 9 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ($\bar{x} = 4.32, S.D.=0.54$) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{x} = 4.32, S.D.=0.55$) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ($\bar{x} = 4.30$) การเป็นต้นแบบนำทาง ($\bar{x} = 4.23$)

เมื่อแยกพิจารณาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยจำแนกตามรายด้านและรายข้อ
ปรากฏว่าผลดังตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ข้อที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นายกองולםใสศรัทธา แก่คณะครูและบุคคลทั่วไป	4.26	0.74	มาก	3
2	ผู้บริหารอัธยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง	4.29	0.73	มาก	1
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมใน การทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.29	0.77	มาก	2
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ใน ศีลธรรมอันดีงาม	4.22	0.76	มาก	7
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.21	0.76	มาก	9
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และ อารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้	4.26	0.76	มาก	4
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟัง ปัญหาและข้อวิจารณ์ตนเองได้	4.18	0.78	มาก	10
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานว่าเอาชนะปัญหาและ อุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.21	0.74	มาก	8

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน	4.23	0.78	มาก	6
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการทำงาน	4.24	0.78	มาก	5
รวม		4.23	0.60	มาก	

จากตาราง 10 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหาร อัจฉริยะดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง ($\bar{x} = 4.29, S.D.=0.73$) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{x} = 4.29, S.D.=0.77$) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่ายกย่องเลื่อมใสศรัทธาแก่คณะครูและบุคลากรทั่วไป ($\bar{x} = 4.26, S.D.=0.74$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.37	0.70	มาก	1
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ	4.28	0.68	มาก	9
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.31	0.63	มาก	4
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.31	0.67	มาก	6
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะจากผู้รับผิดชอบ	4.31	0.66	มาก	5
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ	4.34	0.65	มาก	2
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	4.31	0.67	มาก	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการ พัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	4.33	0.65	มาก	3
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่น และความศรัทธาต่อวิสัยทัศน์	4.31	0.70	มาก	7
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความ กระตือรือร้นในการทำงานด้วย วิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	4.31	0.71	มาก	8
รวม		4.32	0.55	มาก	

จากตาราง 11 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$) เมื่อ
พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3
อันดับคือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้
ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.37$) ผู้บริหารนำผลการประเมิน
ผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
เสมอ ($\bar{x} = 4.34$) ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.33$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

ข้อที่	ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน	4.27	0.69	มาก	7
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.35	0.65	มาก	2
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.33	0.64	มาก	3
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	4.41	0.62	มาก	1
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ	4.24	0.68	มาก	8
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	4.32	0.67	มาก	4
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา	4.31	0.68	มาก	6
8	ผู้บริหารและบุคลากรรวมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.23	0.67	มาก	9

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการกล่าท่าทายต่อ กระบวนการทำงาน	คาสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์	4.19	0.72	มาก	10
10	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน	4.31	0.65	มาก	5
รวม		4.30	0.54	มาก	

จากตาราง 12 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครูด้าน ด้านการกล้าท่าทายต่อกระบวนการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$)
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3
อันดับคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่า
การใช้จิตสำนึก ($\bar{x} = 4.41$) ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
($\bar{x} = 4.35$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหา
ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.33$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

ข้อที่	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาร่วมกัน	4.29	0.68	มาก	6
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอ ความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหา สำคัญของโรงเรียน	4.25	0.65	มาก	9
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐานการจัดการศึกษาของ โรงเรียน	4.33	0.67	มาก	5
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากร มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน	4.28	0.65	มาก	8
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ โครงการ แผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน	4.41	0.66	มาก	2
6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและ สร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติ หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	4.37	0.63	มาก	3
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้ บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	4.29	0.70	มาก	7

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิด ความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน	4.18	0.72	มาก	10
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของ โรงเรียน	4.37	0.65	มาก	4
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อ ประโยชน์ของโรงเรียน	4.41	0.63	มาก	1
รวม		4.32	0.54	มาก	

จากตาราง 13 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$)
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
3 อันดับคือ ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของ
โรงเรียน ($\bar{x} = 4.41, S.D.=0.63$) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ
จัดทำโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.41, S.D.=0.66$) ผู้บริหาร
โรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.37$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.30	0.56	มาก	2
2	เงินเดือนและผลตอบแทน	3.80	0.81	มาก	7
3	ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	4.25	0.57	มาก	5
4	นโยบายและการบริหารงาน	4.27	0.56	มาก	4
5	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.39	0.47	มาก	1
6	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	4.29	0.49	มาก	3
7	ความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ	4.15	0.60	มาก	6
รวม		4.21	0.47	มาก	

จากตาราง 14 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.39$) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.30$) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.29$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู	4.37	0.65	มาก	2
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู	4.34	0.68	มาก	3
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	4.24	0.69	มาก	5
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.21	0.64	มาก	6
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม	4.29	0.69	มาก	4
6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ	4.38	0.65	มาก	1
รวม		4.31	0.56	มาก	

จากตาราง 15 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ ($\bar{x} = 4.38$) งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู ($\bar{x} = 4.37$) งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู ($\bar{x} = 4.34$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ข้อที่	ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสภกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน	3.73	1.04	มาก	4
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้ สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครู ตลอดปี	3.37	1.20	มาก	5
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ในสังคมปัจจุบัน	3.78	0.98	มาก	3
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง	4.02	0.86	มาก	2
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง	4.06	0.87	มาก	1
รวม		3.80	0.81	มาก	

จากตาราง 16 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน เงินเดือนและผลตอบแทน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง ($\bar{x} = 4.06$) ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง ($\bar{x} = 4.02$) ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน ($\bar{x} = 3.78$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ข้อที่	ด้านความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน	คาสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	4.27	0.73	มาก	3
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้รับผิดชอบ งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.25	0.69	มาก	4
3	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ เพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว	4.16	0.72	มาก	5
4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการ อย่างสม่ำเสมอ	4.29	0.68	มาก	1
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมี ความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่า อาชีพอื่น	4.27	0.69	มาก	2
รวม		4.25	0.57	มาก	

จากตาราง 17 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.29$) เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น ($\bar{x} = 4.27, S.D.=0.69$) ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{x} = 4.27, S.D.=0.73$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ข้อที่	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	4.31	0.65	มาก	2
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	4.29	0.66	มาก	3
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	4.37	0.63	มาก	1
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.23	0.65	มาก	5
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.16	0.67	มาก	6
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	4.26	0.63	มาก	4
รวม		4.27	0.56	มาก	

จากตาราง 18 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน นโยบายและการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.27$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{x} = 4.37$) นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ($\bar{x} = 4.31$) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.29$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ข้อที่	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล	4.41	0.56	มาก	2
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.36	0.57	มาก	4
3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	4.38	0.60	มาก	3
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	4.43	0.56	มาก	1
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี	4.43	0.56	มาก	1
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	4.34	0.61	มาก	5
รวม		4.39	0.47	มาก	

จากตาราง 19 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.39$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.43, S.D.=0.56$) และ ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.43, S.D.=0.56$) ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล ($\bar{x} = 4.41$) ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ($\bar{x} = 4.38$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู	4.38	0.60	มาก	1
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	4.21	0.73	มาก	5
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.33	0.54	มาก	2
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ	4.33	0.57	มาก	3
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	4.22	0.67	มาก	4
รวม		4.29	0.49	มาก	

จากตาราง 20 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{x} = 4.38$) งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 4.33, S.D.=0.54$) งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ ($\bar{x} = 4.33, S.D.=0.57$)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	คาสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	4.09	0.67	มาก	4
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	4.16	0.78	มาก	3
3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน	4.07	0.73	มาก	5
4	ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี	4.24	0.75	มาก	1
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.18	0.70	มาก	2
รวม		4.15	0.60	มาก	

จากตาราง 21 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี ($\bar{x} = 4.24$) ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน ($\bar{x} = 4.18$) ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ($\bar{x} = 4.16$)

ดังนั้น ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

2.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันโดยใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) และดังตาราง 22

ตาราง 22 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

ภาวะผู้นำ	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร(N=44)		ครูผู้สอน(N=136)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(X_1)	3.24	0.64	3.42	0.59	-1.71	0.09
1.การให้รางวัลอย่างเหมาะสม(X_{11})	4.16	0.68	4.00	0.71	1.33	0.18
2.การบริหารแบบวางเฉย(X_{12})	2.33	1.06	2.85	1.02	-2.91**	0.004
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2)	4.37	0.43	4.26	0.53	1.41	0.16
1.การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21})	4.44	0.47	4.17	0.63	3.08**	0.003
2.การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์รวม(X_{22})	4.30	0.51	4.32	0.57	-0.19	0.85
3.การกล้าหาญต่อกระบวนการทำงาน(X_{23})	4.35	0.46	4.28	0.56	0.78	0.44
4.การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แกผู้อื่น(X_{24})	4.38	0.42	4.26	0.53	1.54	0.13

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\alpha.01$; $t_{178} = 2.58$)

จากตาราง 22 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหาร และ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 23 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในโรงเรียน	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร (N=44)		ครูผู้สอน (N=136)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Y ₁)	4.38	0.48	4.28	0.58	1.01	0.32
2.เงินเดือนและผลตอบแทน (Y ₂)	3.95	0.71	3.74	0.83	1.48	0.14
3.ความเจริญก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน (Y ₃)	4.31	0.55	4.23	0.57	0.89	0.38
4.นโยบายและการบริหารงาน (Y ₄)	4.40	0.48	4.22	0.58	1.82	0.07
5.ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Y ₅)	4.45	0.45	4.37	0.47	1.05	0.30
6.ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Y ₆)	4.34	0.40	4.28	0.51	0.72	0.47

ตาราง 23 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร (N=44)		ครูผู้สอน (N=136)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
7. ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Y ₇)	4.22	0.45	4.13	0.64	0.91	0.37
รวม	4.29	0.42	4.18	0.48	1.42	0.16

จากตาราง 23 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 24 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำ	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (N=78)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=102)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.14	0.59	3.36	0.62	0.61	0.55
1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X ₁₁)	3.94	0.71	4.11	0.70	-1.60	0.11
2. การบริหารแบบวางเฉย(X ₁₂)	2.88	1.06	2.60	1.03	1.77	0.08
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.24	0.54	4.32	0.49	-1.01	0.31
1. การเป็นต้นแบบนำทาง(X ₂₁)	4.12	0.67	4.32	0.54	-2.15*	0.03
2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	4.32	0.56	4.31	0.55	0.13	0.90
3. การกล้าหาญหาหนทาง กระบวนการทำงาน(X ₂₃)	4.27	0.56	4.32	0.52	-0.69	0.49

ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (N=78)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=102)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X ₂₄)	4.25	0.53	4.32	0.49	-0.93	0.35

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (α .05 ; $t_{178} = 1.96$)

จากตาราง 24 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 25 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม ระดับการศึกษา

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (N=78)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=102)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Y ₁)	4.25	0.56	4.35	0.55	-1.22	0.22
2.เงินเดือนและผลตอบแทน (Y ₂)	3.69	0.78	3.88	0.82	-1.57	0.12
3.ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน(Y ₃)	4.15	0.57	4.32	0.55	-2.07*	0.04
4.นโยบายและการบริหารงาน(Y ₄)	4.23	0.56	4.30	0.56	-0.79	0.43
5.ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน(Y ₅)	4.39	0.48	4.39	0.46	0.01	0.99
6.ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Y ₆)	4.25	0.52	4.33	0.46	-1.01	0.28
7.ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ(Y ₇)	4.06	0.69	4.22	0.52	-1.71	0.09
รวม	4.15	0.48	4.25	0.46	-1.56	0.12

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (α .05 ; $t_{178} = 1.96$)

จากตาราง 25 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันเพียง 1 ด้าน คือ ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรี ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และระดับการศึกษามีความแตกต่างกัน

2.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้ง แตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe หรือ L.S.D. ตามความเหมาะสม ตามตาราง 26

ตาราง 26 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	0.41	2.00	0.21	0.56	0.57
	ภายในกลุ่ม	64.99	177.00	0.37		
	รวม	65.41	179.00			
1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม(X_{11})	ระหว่างกลุ่ม	5.55	2.00	2.78	5.93**	0.00
	ภายในกลุ่ม	82.90	177.00	0.47		
	รวม	88.45	179.00			
2. การบริหารแบบวางเฉย(X_{12})	ระหว่างกลุ่ม	6.00	2.00	3.00	2.77	0.07
	ภายในกลุ่ม	191.45	177.00	1.08		
	รวม	197.45	179.00			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	4.54	2.00	2.27	9.55**	0.00
	ภายในกลุ่ม	42.05	177.00	0.24		
	รวม	46.58	179.00			
1. การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21})	ระหว่างกลุ่ม	5.95	2.00	2.97	8.78**	0.00
	ภายในกลุ่ม	59.92	177.00	0.34		
	รวม	65.87	179.00			

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	ระหว่างกลุ่ม	5.93	2.00	2.96	10.74**	0.00
	ภายในกลุ่ม	48.82	177.00	0.28		
	รวม	54.75	179.00			
3. การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (X ₂₃)	ระหว่างกลุ่ม	2.75	2.00	1.37	4.95**	0.01
	ภายในกลุ่ม	49.14	177.00	0.28		
	รวม	51.89	179.00			
4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X ₂₄)	ระหว่างกลุ่ม	4.14	2.00	2.07	8.75**	0.00
	ภายในกลุ่ม	41.87	177.00	0.24		
	รวม	46.01	179.00			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\alpha .05$; $F_{2,177} = 3.06$)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\alpha .01$; $F_{2,177} = 4.75$)

จากตาราง 26 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพบความแตกต่างผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe - Method) ดังตาราง 27

ตาราง 27 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม
จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การให้รางวัลอย่าง เหมาะสม	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.10	4.14	3.69
สกลนคร	4.10	-	-0.04	0.41**
นครพนม	4.14	-	-	0.45**
มุกดาหาร	3.69	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
ของของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า
ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอน
ที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัด
นครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียน
ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 28 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.29	4.43	4.00
สกลนคร	4.29	-	-0.14**	0.29**
นครพนม	4.43	-	-	0.43**
มุกดาหาร	4.00	-	-	-

จากตาราง 28 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 29 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การเป็นต้นแบบนำทาง	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.21	4.42	3.92
สกลนคร	4.21	-	-0.21**	0.29**
นครพนม	4.42	-	-	0.50**
มุกดาหาร	3.92	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 30 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.36	4.46	3.97
สกลนคร	4.36	-	-0.10**	0.39**
นครพนม	4.46	-	-	0.49**
มุกดาหาร	3.97	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ตาราง 31 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น
ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ
โรงเรียน

การกล้าทำทลายต่อ กระบวนการทำงาน	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.30	4.41	4.08
สกลนคร	4.30	-	-0.11**	0.22**
นครพนม	4.41	-	-	0.33**
มุกดาหาร	4.08	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการกล้าทำทลายต่อ
กระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้ง
ของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่า
ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและ
ครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ.01

ตาราง 32 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนก ตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.31	4.42	4.01
สกลนคร	4.31	-	-0.11**	0.30**
นครพนม	4.42	-	-	0.41**
มุกดาหาร	4.01	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 ผลการทดสอบรายคู่ ด้านภาวะผู้นำภาวะผู้นำด้านการเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนก ตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมี ความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01

ตาราง 33 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1.ลักษณะของงานที่	ระหว่างกลุ่ม	0.37	2.00	0.18	0.59	0.55
	ภายในกลุ่ม	54.77	177.00	0.31		
	รวม	55.14	179.00			
2.เงินเดือนและ ผลตอบแทน(Y ₂)	ระหว่างกลุ่ม	0.63	2.00	0.32	0.48	0.62
	ภายในกลุ่ม	115.96	177.00	0.66		
	รวม	116.59	179.00			
3.ความเจริญก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน(Y ₃)	ระหว่างกลุ่ม	0.60	2.00	0.30	0.93	0.40
	ภายในกลุ่ม	57.11	177.00	0.32		
	รวม	57.71	179.00			
4.นโยบายและการ บริหารงาน(Y ₄)	ระหว่างกลุ่ม	0.53	2.00	0.26	0.84	0.44
	ภายในกลุ่ม	55.77	177.00	0.32		
	รวม	56.30	179.00			
5.ความสัมพันธ์ใน หน่วยงาน(Y ₅)	ระหว่างกลุ่ม	0.71	2.00	0.35	1.64	0.20
	ภายในกลุ่ม	38.20	177.00	0.22		
	รวม	38.91	179.00			
6.ความสำเร็จของงานที่ ปฏิบัติ(Y ₆)	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2.00	0.15	0.60	0.55
	ภายในกลุ่ม	42.70	177.00	0.24		
	รวม	42.99	179.00			
7.ความรู้สึกมั่นคงในงาน ที่ปฏิบัติ(Y ₇)	ระหว่างกลุ่ม	0.06	2.00	0.03	0.09	0.92
	ภายในกลุ่ม	64.71	177.00	0.37		
	รวม	64.77	179.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2.00	0.14	0.65	0.52
	ภายในกลุ่ม	39.12	177.00	0.22		
	รวม	39.41	179.00			

จากตาราง 33 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
 ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ
 ครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน
 ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
 ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น
 ที่ 11 จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ
 โรงเรียนมีความแตกต่างกัน

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
 ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น
 ที่ 11 จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ
 โรงเรียนมีความแตกต่างกัน

3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนา
 ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า แรงจูงใจในการ
 ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตาม
 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนมีความ
 แตกต่างกัน

2.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและ
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ตามความคิดเห็น
 ของผู้บริหารและครูผู้สอน ปราบกฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 34

ตาราง 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตัวแปร	X ₁₁	X ₁₂	X ₁	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y
X ₁₁																
X ₁₂	-0.09															
X ₁	0.50**	0.82**														
X ₂₁	0.65**	-0.24**	0.17*													
X ₂₂	0.49**	-0.13**	0.17*	0.65**												
X ₂₃	0.57**	-0.14**	0.21**	0.67**	0.88**											
X ₂₄	0.63**	-0.18**	0.21**	0.84**	0.92**	0.94**										
X ₂	0.63**	0.19*	0.20**	0.86**	0.93**	0.93**	0.99**									
Y ₁	0.41**	-0.01	0.23**	0.44**	0.52**	0.58**	0.60**	0.58**								
Y ₂	0.46**	0.04	0.30**	0.48**	0.57**	0.60**	0.61**	0.61**	0.60**							
Y ₃	0.42**	-0.08	0.18*	0.52**	0.57**	0.61**	0.64**	0.63**	0.71**	0.72**						
Y ₄	0.47**	-0.09	0.19*	0.54**	0.68**	0.71**	0.74**	0.71**	0.72**	0.75**	0.80**					
Y ₅	0.43**	-0.18*	0.09	0.54**	0.62**	0.65**	0.69**	0.67**	0.60**	0.53**	0.65**	0.70**				
Y ₆	0.49**	-0.17*	0.14	0.53**	0.63**	0.69**	0.71**	0.69**	0.57**	0.59**	0.64**	0.68**	0.72**			
Y ₇	0.41**	-0.23**	0.04	0.38**	0.35**	0.36**	0.42**	0.41**	0.43**	0.29**	0.47**	0.43**	0.55**	0.60**		
Y	0.55**	-0.11	0.22**	0.60**	0.69**	0.73**	0.77**	0.75**	0.81**	0.82**	0.88**	0.89**	0.81**	0.83**	0.65**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 34 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x1y} = 0.22$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x2y} = 0.75$) และ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า

ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม โดยรวม ($r_{x11y} = 0.55$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยรวม ($r_{x12y} = -0.11$) มีความสัมพันธ์เชิงติดลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยไม่มีมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยรวม ($r_{x21y} = 0.60$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์รวม โดยรวม ($r_{x22y} = 0.69$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน โดยรวม ($r_{x23y} = 0.73$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น โดยรวม ($r_{x24y} = 0.77$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01

โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสังกัดโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร รายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ($r_{x1y2} = 0.30$) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y1} = 0.23$) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($r_{x1y4} = 0.19$) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($r_{x1y3} = 0.18$) ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y6} = 0.14$) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($r_{x1y5} = 0.09$) ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y7} = 0.04$) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($r_{x1y4} = 0.71$) ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y6} = 0.69$) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($r_{x1y5} = 0.67$) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($r_{x1y3} = 0.63$) ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ($r_{x1y2} = 0.61$) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y1} = 0.58$) ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y7} = 0.41$)

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 3 ที่ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

2.6 การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 5 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.749	0.561	0.559	0.689	0.046	0.749	15.092**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.254 \quad S.E.est = 0.311$$

จากตาราง 35 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.749 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้ร้อยละ 55.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.311

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.25 + 0.689X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.749Z_2$$

สำหรับผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เป็นรายด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 36 – 42

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.575	0.331	0.327	0.626	0.067	0.575	9.382**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.623 \quad \text{S.E.est} = 0.455$$

จากตาราง 36 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.575 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 32.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.455

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.623 + 0.626X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.575Z_2$$

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ตัวแปร พยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.608	0.370	0.366	0.902	0.094	0.570	9.617**	0.000
ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (X ₁)	0.635	0.404	0.397	0.252	0.079	0.188	3.180**	0.002

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = -0.920 \quad \text{S.E.est} = 0.626$$

จากตาราง 37 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X₁)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.570 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.188 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 39.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.626

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = -0.920 + 0.902X_2 + 0.252X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.570Z_2 + 0.188Z_1$$

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.629	0.396	0.393	0.700	0.065	0.629	10.803**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.246 \quad \text{S.E.est} = 0.443$$

จากตาราง 38 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.629 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 39.30 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.443

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.246 + 0.700X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.629Z_2$$

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตัวแปร พยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.713	0.508	0.506	0.784	0.058	0.713	13.566**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 0.909 \quad \text{S.E.est} = 0.394$$

จากตาราง 39 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.713 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 50.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.394

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.909 + 0.784X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.713Z_2$$

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.671	0.450	0.447	0.613	0.051	0.671	12.072**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.763 \quad \text{S.E.est} = 0.347$$

จากตาราง 40 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.671 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 44.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.347

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.763 + 0.613X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.671Z_2$$

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.686	0.471	0.468	0.659	0.052	0.686	12.578**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.470 \quad \text{S.E.est} = 0.357$$

จากตาราง 41 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน
2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)
มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.686 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถ
พยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
ได้ร้อยละ 46.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.357

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ
ได้ดังนี้

$$Y' = 1.470 + 0.659X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.686Z_2$$

ตาราง 42 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.407	0.165	0.161	0.480	0.081	0.407	5.939**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 2.096 \quad S.E.est = 0.551$$

จากตาราง 42 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.407 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 16.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.551

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 2.069 + 0.480X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.407Z_2$$

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E.b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.770	0.593	0.590	0.712	0.044	0.770	16.090**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 1.150$ S.E.est = 0.300

จากตาราง 43 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่ม
ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ การเพิ่มศักยภาพในการ
ปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.770
ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม
ได้ร้อยละ 59.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.300

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ
ได้ดังนี้

$$Y' = 1.150 + 0.712X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.770Z_{24}$$

สำหรับผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้านที่
ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เป็นรายด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 44 – 50

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.601	0.361	0.358	1.581	0.272	1.444	5.810**	0.000
การเป็นต้นแบบนำ ทาง(X ₂₁)	0.613	0.376	0.369	-0.400	0.119	-0.437	-3.359**	0.001
การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	0.636	0.405	0.395	-0.520	0.178	-0.518	-2.922**	0.004

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 1.455$ S.E.est = 0.432

จากตาราง 44 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁)
การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.444 การเป็น
ต้นแบบนำทาง(X₂₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.437 การ
สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์
เท่ากับ -0.518 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 39.50 และมีความ
คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.432

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.455 + 1.581X_{24} + -0.400X_{21} + -0.520X_{22}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 1.444Z_{24} + -0.437Z_{21} + -0.518Z_{22}$$

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.615	0.378	0.374	0.978	0.094	0.615	10.394**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = -0.405 \quad \text{S.E.est} = 0.638$$

จากตาราง 45 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ
.01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.615 ซึ่งตัวแปร
ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและ
ผลตอบแทน ได้ร้อยละ 37.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ \pm
0.638

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = -0.405 + 0.978X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.615Z_{24} +$$

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.643	0.414	0.410	0.720	0.064	0.643	11.204**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.156 \quad \text{S.E.est} = 0.436$$

จากตาราง 46 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญ
ที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น(X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.643 ซึ่งตัวแปร
ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความ
เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 41.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการ
พยากรณ์ ± 0.436

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.156 + 0.720X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.643Z_{24}$$

ตาราง 47 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.736	0.542	0.540	1.532	0.232	1.385	6.613**	0.000
การเป็นต้นแบบนำ ทาง(X ₂₁)	0.753	0.567	0.562	-0.389	0.101	-0.420	-3.840**	0.000
การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	0.760	0.578	0.571	-0.325	0.151	-0.321	-2.149**	0.033

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 0.744$ S.E.est = 0.367

จากตาราง 47 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ
.01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁)
การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.385 การเป็น
ต้นแบบนำทาง(X₂₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.420 การ
สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์
เท่ากับ -0.321 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 57.10 และมีความ
คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.367

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.744 + 1.532X_{24} + -0.389X_{21} + -0.325X_{22}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 1.385Z_{24} + -0.420Z_{21} + -0.321Z_{22}$$

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.689	0.474	0.471	0.633	0.050	0.689	12.674**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 1.672$

S.E.est = 0.338

จากตาราง 48 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ
.01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น(X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.689 ซึ่งตัวแปร
ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์
ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 47.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ \pm
0.338

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.672 + 0.633X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.689Z_{24}$$

ตาราง 49 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.710	0.504	0.502	1.421	0.211	1.470	6.736**	0.000
การเป็นต้นแบบนำทาง(X ₂₁)	0.721	0.520	0.515	-0.336	0.092	-0.416	-3.647**	0.000
การสร้างแรงบันดาลใจต่อบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	0.736	0.542	0.534	-0.395	0.138	-0.446	-2.865**	0.005

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 1.325$ S.E.est = 0.334

จากตาราง 49 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 6 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁) การสร้างแรงบันดาลใจต่อบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.470 การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.416 การสร้างแรงบันดาลใจต่อบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.446 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้ร้อยละ 53.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.334

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.325 + 1.421X_{24} + -0.336X_{21} + -0.395X_{22}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 1.470Z_{24} + -0.416Z_{21} + -0.446Z_{22}$$

ตาราง 50 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.418	0.175	0.170	0.496	0.081	0.418	6.135**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 2.023 \quad S.E.est = 0.548$$

จากตาราง 50 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่
ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการ
ปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.418 ซึ่งตัว
แปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน
ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 17.0 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการ
พยากรณ์ ± 0.548

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 2.023 + 0.496X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.418Z_{24}$$

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตาราง 51 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตัวแปรพยากรณ์(ภาวะผู้นำของผู้บริหาร)	ตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน)								สรุปตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม(Y)	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Y ₁)	เงินเดือนและผลตอบแทน(Y ₂)	ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน(Y ₃)	นโยบายและการบริหารงาน(Y ₄)	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน(Y ₅)	ความล้ำเลิศของงานที่ปฏิบัติ(Y ₆)	ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ(Y ₇)	
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X ₁)	X	X	√	X	X	X	X	X	X
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	√	√	√	√	√	√	√	√	√

√ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์

X หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

ตาราง 52 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของ
ผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตัวแปรพยากรณ์(ภาวะผู้นำของผู้บริหาร)	ตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน)								สรุปตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มี อำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน
	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนโดยรวม(Y)	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Y ₁)	เงินเดือนและผลตอบแทน(Y ₂)	ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Y ₃)	นโยบายและการบริหารงาน(Y ₄)	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน(Y ₅)	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ(Y ₆)	ความรู้สึกล้มตงในงานที่ปฏิบัติ(Y ₇)	
การเป็นต้นแบบนำ ทาง (X ₂₁)	X	√	X	X	√	X	√	X	√
การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม (X ₂₂)	X	√	X	X	√	X	√	X	√
การกล่าวนำทางต่อ กระบวนการ ทำงาน (X ₂₃)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	√	√	√	√	√	√	√	√	√

√ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์ X หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

3.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ปรากฏผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ความรู้ ความสามารถ การตัดสินใจ และมีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานบุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิด วิธีการ และแนวทางในการทำงานร่วมกันเพื่อจะได้มีภาวะผู้นำในการบริหาร...”

(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้า และลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้บริหารจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ...”

(เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างในด้านการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานควรจะได้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ...”

(มนตรี มีสูงเนิน, สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายอัศวพงศ์ ภูติยา ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องประพฤติตนให้เป็นต้นแบบในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านวิชาการและจรรยาบรรณในวิชาชีพ อีกทั้งต้องศึกษาแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าเช่นกัน...”

(อัศวพงศ์ ภูติยา, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีความรักในองค์กรพร้อมเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซึมซับเป็นแบบอย่างและเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กร ...”

(ศิริพร ภูสีเงิน, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ ผลการสัมภาษณ์มี
ดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการ
ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส และเกิดแรง
กระตุ้นในการปฏิบัติงาน...”

(เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.นันทนา สีลาชัย ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ รักษาสัจจะ มุ่งมั่นในการทำงานให้
สำเร็จ มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น พร้อมทั้งทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้...”

(นันทนา สีลาชัย, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ มีแรงจูงใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มี
สัจจะ มีการวางตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กล่าวไว้ เพื่อเป็น
การสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา...”

(สุวพร พาวินิจ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ผลการสัมภาษณ์มี
ดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีวิธีการในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะในจุดอ่อนของตน และบุคลากรคนอื่น ๆ ให้่องค์ก่อน
เพื่อนำเอาไปพัฒนาตัวบุคคล และเพื่อให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง...”

(นัชดาพร แสนณรงค์, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

สามารถนำเสนอในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตาราง 53 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

แนวทางในการพัฒนา	ไชยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 2564)	ธวัชชัย ไพฑูริ (สัมภาษณ์, 2564)	เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (สัมภาษณ์, 2564)	มนตรี มีสูงเนิน (สัมภาษณ์, 2564)	อัครพงษ์ ภูติยา (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพร ภูลีเงิน (สัมภาษณ์, 2564)	เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักษณะ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทนา สิลาลัย (สัมภาษณ์, 2564)	สุพรรณ พารินิจ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทดาพร แสนณรงค์ (สัมภาษณ์, 2564)	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และมีลัทธิจะ	√		√	√	√	√	√	√	√		8	80
ผู้บริหารควรมีการรับฟังความคิดเห็น มีรูปแบบการทำงานที่มีการวางแผน ยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์	√	√	√	√		√	√	√	√	√	9	90
ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า					√					√	2	20

จากคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน นั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และมีลัทธิจะ
2. ผู้บริหารควรมีการรับฟังความคิดเห็น มีรูปแบบการทำงานที่มีการวางแผน ยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์

3. ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ
เจริญก้าวหน้า

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการ
สัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องที่ความทุ่มเท อุทิศตน และมุ่งมั่นในการทำงาน
เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายไว้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ
องค์กรร่วมกัน...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล ผลการ
สัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมใน
การนำเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนได้มี
โอกาสเสนอแผนการปฏิบัติโครงการที่ตนได้รับผิดชอบ...”

(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้
ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่
ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรง
กล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้อง
ปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน...”

(เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกำหนดไว้...”

(มนตรี มีสูงเนิน, สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายอัครพงศ์ ภูติยา ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารพึงต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย...”

(อัครพงศ์ ภูติยา, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องทำให้ครูเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายของสถานศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมและหาแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองเพื่อที่จะพัฒนางานของตนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้กำหนดไว้ ...”

(ศิริพร ภูสีเงิน, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นของตน ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการยึดเป้าหมายหลักมาปฏิบัติงาน...”

(เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.นันทนา สีลาชัย ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องจัดการประชุมให้ความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กรร่วมกันวิเคราะห์จุดดี จุดด้อย ตั้งใจปฏิบัติงาน และกระจายการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครู...”

(นันทนา สีลาชัย, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องจุดประกายและคลี่คลายให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวัง ต่อความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงาน เห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน...”

(สุวพร พาวินิจ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาววันชดาพร แสนณรงค์ ผลการสัมภาษณ์มี ดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างด้วยการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีการ กำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ...”

(นัชดาพร แสนณรงค์, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

สามารถนำเสนอในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตาราง 54 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ต่อวิสัยทัศน์รวม

แนวทางในการพัฒนา	ไชยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 2564)	ธวัชชัย ไพไพเทล (สัมภาษณ์, 2564)	เยาวลักษณ์ สุตตะโคตร (สัมภาษณ์, 2564)	มนตรี มีสูงเนิน (สัมภาษณ์, 2564)	อัครพงศ์ ภูติยา (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพร ภูสีเงิน (สัมภาษณ์, 2564)	เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักษณะ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทนา สีลาชัย (สัมภาษณ์, 2564)	สุพรรณ พาริณีจ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทดาพร แสนณรงค์ (สัมภาษณ์, 2564)	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง มีความวาดฝัน มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต มีความทุ่มเท อุตสาหะและมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้	✓		✓						✓	✓	4	40
ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม		✓		✓				✓	✓		4	40
ผู้บริหารควรให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้กำหนดวิสัยทัศน์รวม เพื่อให้ผู้ที่บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายขององค์กร				✓	✓	✓	✓	✓			5	50

จากคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน นั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง มีความวาดฝัน มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต มีความทุ่มเท อทิสตนและมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้
2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายขององค์กร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนในด้านวิธีการในการทำงานและด้านทรัพยากรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรจัดอบรมความรู้ให้แก่บุคลากรบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานที่หลากหลายรูปแบบและมีความหลากหลายในด้านวิธีการ เพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล...”

(ธวัชชัย ไพโหล, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะเคตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ต้องหาผู้อื่นเข้ามาช่วยสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้

ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน...”

(เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องรับฟังความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมนำมาผนวกกับข้อควรพัฒนาจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อจัดการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาองค์กรไปในตัว...”

(มนตรี มีสูงเนิน, สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายอัครพงศ์ ภูติยา ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของตน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ...”

(อัครพงศ์ ภูติยา, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการต้นแบบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ...”

(ศิริพร ภูสีเงิน, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี้ยงลักชะ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรส่งเสริม หรือ จัดการอบรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงภาระงานที่รับผิดชอบของตัวบุคคล หรือ ตรงกับความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรในด้านที่ต้องการ...”

(เพ็ญฉัตรศรี เอี้ยงลักชะ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.นันทนา สีลาชัย ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีการกำกับติดตามการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างทีมงาน กำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการประชุมรับฟังความคิดเห็น พิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความรับผิดชอบและความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ...”

(นันทนา สีลาชัย, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มอบโอกาสความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างทีมงาน กระตุ้นให้กำลังใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือนใจในองค์กร...”

(สุวพร พาวินิจ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ผลการสัมภาษณ์มี

ดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นกลางในการปฏิบัติร่วมกับครูทุกคนให้เท่าเทียมกัน พร้อมทั้งสนับสนุนด้านทรัพยากรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ...”

(นัชดาพร แสนณรงค์, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

สามารถนำเสนอในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตาราง 55 (ต่อ)

แนวทางในการพัฒนา	ไชยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 2564)	ธวัชชัย ไพเทิล (สัมภาษณ์, 2564)	เยาวลักษณ์ สุดะโคตร (สัมภาษณ์, 2564)	มนตรี มีสูงเนิน (สัมภาษณ์, 2564)	อัครพงษ์ ภูติยา (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพร ภูสีเงิน (สัมภาษณ์, 2564)	เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักขะ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทนา ลีลาชัย (สัมภาษณ์, 2564)	สุพร พาวินิจ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทาพร แสนณรงค์ (สัมภาษณ์, 2564)	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหารมีการกำกับติดตามงาน เน้นการบริหารอย่างมีส่วนร่วม								✓	✓		2	20

จากคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน นั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารต้องสนับสนุนการทำงานในด้านวิธีการ ด้านทรัพยากร หรือด้านบุคลากรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย
2. ผู้บริหารควรส่งเสริม หรือจัดการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการพัฒนาตนเอง
3. ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและมีการตัดสินใจในการทำงาน
4. ผู้บริหารมีการกำกับติดตามงาน เน้นการบริหารอย่างมีส่วนร่วม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผู้วิจัยได้สรุปผลการดำเนินการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

4. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

5. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน

3. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 44 คน ครู จำนวน 290 คน
2. กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 44 คน ครู จำนวน 136 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 180 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ คำถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นการถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 Scale) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตอนประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 1.1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 1.2) การบริหารแบบวางเฉย 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2.2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งเป็น 7 ด้าน คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลตอบแทน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ โดยแบบสอบถามตอนที่ 2-3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4. การตรวจสอบเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา ปรึกษาอาจารย์ที่ศึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รูปแบบและภาษาให้ถูกต้อง นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน รวม 50 คน แล้วนำไปหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและรายด้าน (Item Total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α - coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.401 ถึง 0.794 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.896 ด้านการบริหารแบบวางเฉย มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.516 ถึง 0.820 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.892 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.658 ถึง 0.913 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.970 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.797 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.974 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.687 ถึง

0.905 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.783 ถึง 0.883 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.972 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.803 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.458 ถึง 0.765 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.881 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.752 ถึง 0.847 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940 ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.814 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.753 ถึง 0.907 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.960 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.723 ถึง 0.817 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.938 ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.832 ถึง 0.951 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือไปยังโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งอยู่ในจังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 15 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารจำนวน 44 คน และครูผู้สอนจำนวน 136 คน ให้ช่วยตอบแบบสอบถามจำนวน 180 ฉบับ ผู้วิจัยไปแจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง จำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

6.1 นำเสนอแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา ต่างกันโดยใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample)

6.4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe หรือ L.S.D. ตามความเหมาะสม

6.5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยใช้การหาค่าความสัมพันธ์เชิงพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)

6.6 หาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างน้อย 1 องค์ประกอบมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

6.7 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปรากฏผลดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

1.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบ
วางเฉย

1.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดย
รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น การสร้าง
แรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และการเป็น
ต้นแบบนำทาง

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เมื่อพิจารณา
รายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์
ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการ
บริหารงาน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ และ
เงินเดือนและผลตอบแทน

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ปรากฏผลดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรง
ตำแหน่ง ปรากฏผลดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารแบบวางเฉย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหาร ส่วนการให้รางวัลอย่าง
เหมาะสม ไม่มีความแตกต่างกัน

2.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อ
พิจารณารายด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความ
แตกต่างกัน

2.1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ส่วนด้านอื่นไม่มีความแตกต่างกัน

2.2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนด้านอื่นๆไม่มีความแตกต่างกัน

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร ส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉยไม่มีความแตกต่างกัน

2.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่

ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร

2.3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x1y} = 0.22$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($r_{x11y} = 0.55$) ด้านการบริหารแบบวางเฉย ($r_{x12y} = -0.11$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x2y} = 0.75$) และ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ($r_{x24y} = 0.77$) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ($r_{x23y} = 0.73$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($r_{x22y} = 0.69$) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ($r_{x21y} = 0.60$)

4. การหาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ 2 แบบ คือ

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.749 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 55.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.311 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

4.1.1 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.575 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติได้ร้อยละ 32.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.455

4.1.2 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน เงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.570 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.188 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 39.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.626

4.1.3 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.629 ซึ่งตัวแปร ดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 39.30 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.443

4.1.4 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.713 ซึ่งตัวแปร ดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 50.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.394

4.1.5 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.671 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 44.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.347

4.1.6 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.686 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 46.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.357

4.1.7 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.407 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 16.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.551

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.770 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้ร้อยละ 59.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.300 เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏผลดังนี้

4.2.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 1.444 การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ -0.437 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

ของการพยากรณ์เท่ากับ -0.518 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 39.50 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.432

4.2.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) ซึ่งมีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.615 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 37.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.638

4.2.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.643 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 41.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.436

4.2.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 1.385 การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ -0.420 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.321 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 57.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.367

4.2.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.689 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 47.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.338

4.2.6 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.470 การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.416 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.446 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถรวมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้ร้อยละ 53.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.334

4.2.7 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) ซึ่งตัวแปรดังกล่าว มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.418 ซึ่งตัวแปรด้านนี้สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 17.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.548

อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ประกอบด้วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสัมผัสถึงความมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรอีกด้วย ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลประโยชน์ของตนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน สุภัญญา เริ่มรัตน์, 2554, หน้า 33 – 34) ที่นำเสนอว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจาก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่ พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อ เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะนำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ได้รับมอบหมาย แล้วตนจะได้รับผลประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน ผู้วิจัยขออภิปรายผลเพิ่มเติมดังนี้ในแต่ละด้าน

1.1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจชัดเจน พร้อมทั้งตั้งรางวัลให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจว่าเมื่อตนทำงานสำเร็จจะได้รับสิ่งใดตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36) ได้กล่าวถึงการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ผู้นำจะชี้แจงให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากเขาเมื่อผู้ตาม ปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำจะจูงใจด้วยการให้รางวัล (Reward) หรือสิ่งล่อใจ (Incentive) เป็นการตอบแทนการจูงใจที่ผู้นำใช้มักเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก

1.1.2 การบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก การที่ผู้บริหารปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามวิธีเดิม โดยไม่เข้าไปแทรกแซง แก้ไข จนกว่างานเกิดความเสียหาย หรือ เกิดผลลัพธ์ต่ำกว่ามาตรฐานเดิมที่ตั้งไว้ อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดข้อสงสัยในความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับที่ สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) ได้กล่าวว่า เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดภาวะตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจ และรับรู้ถึงการพัฒนาของกระบวนการทำงาน และจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1998) นำเสนอว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน ผู้วิจัยขออภิปรายผลเพิ่มเติมในแต่ละด้านดังนี้

1.2.1 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับครูว่าครูจะได้รับสิ่งใดตอบแทนเมื่อครูปฏิบัติงานที่ควรปฏิบัติโดยผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครูคอยอำนวยความสะดวกเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายพร้อมแสดงความชื่นชมเมื่องานสำเร็จและคอยแนะครูเมื่องานมีปัญหาคอยให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานรวมทั้งเน้นให้ครูเห็นความสำคัญและภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพอนาคตของหน่วยงานร่วมกันอย่างชัดเจนสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและผู้บริหารเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 19–20) ที่เสนอว่าโดยทั่วไปแล้วผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟัน

กับอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอยผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นแสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ร่วมงาน

1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าอยู่ในระดับมากทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญและคุณค่าในการปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตถ่ายทอดสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ผู้บริหารกำกับติดตามการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จและนำผลการประเมินนั้นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำอย่างอย่างมีวินัยตามระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 23–24) ที่นำเสนอว่า ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจะจุดประกายแรงกล้าแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถมองเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.2.3 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเสนอแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้งานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยบริหารมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ครูระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานเมื่อระบุปัญหา แล้วนำประเด็นปัญหามากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และเป็นระบบเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner นำเสนอว่าในความเป็นจริงแล้วผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

1.2.4 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเคารพ เป็นกัลยาณมิตร มีสัจจะ เป็นผู้ที่มีเหตุผลพร้อมรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีความโปร่งใสในกระบวนการทำงานมีการประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องมีความซื่อสัตย์สุจริตมีสัจจะรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเองซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 21–22) ที่นำเสนอว่าผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้า และลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นการกระทำคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ และ เงินเดือนและผลตอบแทน ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจข้างต้นมีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่ครูผู้สอนที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจ งานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้นซึ่งเป็นผลต่อการปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูมีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำเป็นผลดีต่อวงการศึกษาดังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1995 p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุณวิเศษ, 2560, หน้า 26–28) นำเสนอว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสีย ทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ผลผลิตต่อหน้าที่ของผู้บริหารหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน พึงจะต้องรู้วิธีทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอน เกิดความพึงพอใจเพื่อให้งานที่ครูสอนบรรลุเป้าหมาย และผลผลิตของงานสูงขึ้น มีลักษณะ ดังนี้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary) หมายถึงสิ่งตอบแทนในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้น ในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรือ อัตราการเพิ่มเงินเดือนความก้าวหน้าเจริญใน

ตำแหน่งงาน (Advancement) หมายถึงการที่ปัจจัยจิตใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็เนื่องมาจากความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือการจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพความสัมพันธ์ในหน่วยงานหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานส่วนตัวและงานส่วนรวมความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Job Security) คือความรู้สึกรับประกันของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจ ให้คนทำงานหรือไม่มีคุณค่าในด้านจิตใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลซึ่ง ได้แก่ ครูผู้สอนที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้นถือว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคนผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำปัจจัยข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจนความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างครูที่อยู่ในโรงเรียน เงินเดือนที่เหมาะสมประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงานเป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจูงใจเหล่านี้ จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และมีเมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน คือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริการสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ปรากฏผลดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารแบบวางเฉย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหาร ส่วนการให้รางวัลอย่าง

เหมาะสม ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก การที่ผู้บริหารใช้การบริหารแบบวางเฉยในการบริหารจัดการนั้น หากผู้บริหารไม่มีการกำกับติดตามผล ไม่มีการให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง อาจเกิดทำให้ครูไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จสูงสุดความสามารถได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน สุกัญญา เจริมรัตน์, 2554, หน้า 33 - 34) ที่นำเสนอว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจาก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่ พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อ เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะนำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน

2.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก การปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งเกิดจากแรงจูงใจภายในของตนเอง ให้การเป็นแรงผลักดันให้ประสบความสำเร็จแล้วนั้น ยังต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากผู้นำในการการเป็นต้นแบบ ในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตามมีความต้องการในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ บรรพต รักษาม (2555, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรหรือ สถานศึกษา เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษา ใดก็ตาม ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญในการดำเนินงานและเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับ ความสำเร็จของงานด้านต่าง ๆ โดยรวมจึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จ ขององค์กรหรือสถานศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานใน องค์กรได้เป็นอย่างดี

2.1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวบุคคลซึ่งได้รับจากผู้นำนั้นเป็นแรงจูงใจภายนอกที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วนั้น แรงจูงใจภายในตัวบุคคลก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลนั้น ๆ เกิดแรงจูงใจในความต้องการที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับวิชญ์ กองสุข (2559) กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติความคิดเห็น ความสนใจความตั้งใจการมองเห็นคุณค่าความพอใจความต้องการฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรเช่นคนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะรักภักดีต่อองค์การกระทำการต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจในช่วงเวลาของเศรษฐกิจซาลงองค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุนไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทนแต่ด้วยความผูกพันเห็นใจกันและกันทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช กวยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้องและในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยดีเนื่องจากความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการหรือความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การมิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไปก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา ผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีซึ่งปกติก็คือ ครูผู้สอนและผู้สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอันได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหากขาดการกำกับติดตามอย่างเป็นประจำ และต่อเนื่อง อาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขาดต้นแบบในการปฏิบัติงาน และใช้กระบวนการคิด และความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานนั้นแล้ว หากมองในแง่ดีเป็นการทำให้องค์กรเกิดความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Lippit and White (1960) ได้กล่าวว่า ผู้นำตามสบาย (Laissez – Faire) เป็นผู้นำที่มีส่วน เกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรมผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ สามารถทำงานได้ ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับสิทธิในการตัดสินใจ

ดำเนินการได้เองโดยไม่ต้อง รอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ ผลการศึกษาได้พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ

2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจาก บุคคลที่มีการศึกษาสูงมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า และมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงมากขึ้นทำให้บุคคลดังกล่าว เกิดความต้องการที่จะมีพื้นที่ในการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานในรูปแบบของตน และมีมาตรฐานในความคาดหวังต่อตัวผู้บังคับบัญชาในรูปแบบการปฏิบัติงานสูงมากขึ้นจนเรียกได้ว่าเป็นต้นแบบนำทางแก่บุคคลอื่น ๆ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Burns (1978, p. 59) และ Bass (1990, pp. 19 – 31) หากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อน (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 412) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

2.2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นนั้น ย่อมคาดหวังที่จะเห็นตัวเองได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับการกระทำที่เหมาะสมตามความสามารถของตน ฉะนั้นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารควรจะมีการปรับเปลี่ยนภาระงานให้กับผู้ที่มีความสามารถที่สูงขึ้น ให้ตรงกับตัวบุคคลนั้น ๆ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ นางสาวณัชชา ม่วงพุ่ม (2559, หน้า 7) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานซึ่งจะส่งผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือ ผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการทำงานการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ เหล่านี้จึง

รวมถึง การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าคุณค่า ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของ อำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการ จัดการอาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน ก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน จังหวัดมุกดาหาร ส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉยไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ ตามประกอบด้วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสัมผัสถึงความมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรก ี่ ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลประโยชน์ของตนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน สำนัก การศึกษาเทศบาลนครสกลนคร และกองการศึกษาเทศบาลเมืองนครพนมได้มุ่งเน้นให้ รางวัลกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำงานประสบความสำเร็จจึงทำให้เกิดกำลังใจกับบุคคล ในหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน สุภัฏญา เริ่ม รัตน์, 2554, หน้า 33 - 34) ที่นำเสนอว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจาก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนอง ความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่ พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อ เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของ ผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะ นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะ ผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการ แล้วตนจะได้รับผลประโยชน์ที่พอใจเป็น สิ่งตอบแทน ทำให้ทราบว่าจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนที่แตกต่างกัน แต่หากมีภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนดังกล่าวข้างต้น ก็ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารของครูและครูผู้สอนไม่มี ความแตกต่างกัน

2.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้าน

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้เนื่องจาก สำนักการศึกษาเทศบาลนครสกลนคร และกองการศึกษาเทศบาลเมืองนครพนมได้ให้ความสำคัญของการที่ผู้บริหารโรงเรียน ต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือของบุคคลทั่วไปรวมถึง เป็นผู้จุดประกายแรงคลใจให้กับบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสวงหาความคิดใหม่และบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสังกัดของตนเองมากกว่ากองการศึกษาเทศบาลเมืองมุกดาหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดภาวะตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจ และรับรู้ถึงการพัฒนาของกระบวนการทำงาน และจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1998) นำเสนอว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน อันเป็นเหตุผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของครูมีมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุผลให้จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่แตกต่างกัน

2.3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่าง

ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจมีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่ครูผู้สอนภายในสังคมที่ทำงานป้องกันมิให้เกิดความพึงพอใจ หรือ มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มองค์กรต่าง ๆ จึงเป็นเหตุผลว่าถึงแม้ว่าโรงเรียนนั้น ๆ จะสังกัดอยู่ในหน่วยงานกองการศึกษาในเทศบาลต่างกันก็ตาม แต่บุคลากรก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อวงการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2556, หน้า 12) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของ

บุคคลพัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลความสำเร็จในอาชีพการค้นพบความหมายของชีวิตและสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมนุษย์แต่ละคนถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ใหม่ความคิดความเชื่อทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกันดังนั้นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คนจึงต้องอาศัยความเข้าใจถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีระหว่างกันเพื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายจะได้ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน แต่ถ้าหากเป็นผู้บริหารหรือผู้นำควรวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือศรัทธาย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงใจและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้นภายใต้บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยการเข้าใจซึ่งกันและกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x1y} = 0.22$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($r_{x11y} = 0.55$) ด้านการบริหารแบบวางเฉย ($r_{x12y} = -0.11$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x2y} = 0.75$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ($r_{x24y} = 0.77$) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ($r_{x23y} = 0.73$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($r_{x22y} = 0.69$) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ($r_{x21y} = 0.60$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแรงจูงใจช่วยพัฒนาครู พัฒนาการและพัฒนาประเทศได้ การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของ Herzberg กล่าวว่า การปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะ ความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นยอมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการทำงานแล้วยอมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำหน้าที่ของผู้บริหารโดย เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้งานที่ครูผู้สอนทำบรรลุ เป้าหมายและ

ผลผลิตของงานสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมพันธ์ หันจางสิทธิ์ (2561, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กันทางบวก

4. ผลการหาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ 2 แบบ ปรากฏผลดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลจะปฏิบัติงานภายใต้ระบบบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากความต้องการจะปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายของตัวบุคคลนั้น ๆ เองแล้ว จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถที่จะกำหนดตัวแปรต่าง ๆ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิผลของงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้วิจัยขออภิปรายผลเพิ่มเติม ดังนี้

4.1.1 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ นอกจากจะต้องอาศัยความสามารถของตัวครูแล้ว สิ่งสำคัญยิ่งกว่าคือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่จะมองเห็นศักยภาพของครูในแต่ละบุคคลให้ออก เหมือนจัดวางตัวบุคคลให้ถูกต้องกับงาน หากจัดวางตัวบุคคลได้ถูกต้อง ก็จะเกิดผลดีในการจูงใจ และเพิ่มความต้องการให้ครูมีความต้องการในการปฏิบัติงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิผลของงานด้วยเช่นกัน

4.1.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ครูนอกเหนือจากจะต้องการผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ซึ่งช่วยนำพาให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน

มากยิ่งขึ้นแล้ว ความต้องการในด้านของผลประโยชน์ และความเจริญก้าวหน้าในงาน ซึ่งเป็นด้านผลตอบแทนในการทำงานก็สำคัญเช่นกัน

4.1.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน(X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลนอกเหนือ จะรู้สึกดีต่องานที่ตนปฏิบัติแล้วนั้น ยังต้องการความมีพัฒนาการในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น ได้รับรางวัลจากผู้บริหารต่อหน้าสังคม หรือ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วได้รับการ เลื่อนตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

4.1.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง และพร้อมจะให้คำปรึกษาเมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหาโดยไม่ถือตัว คอยติดตามความคืบหน้าของงานที่ทำจึงทำให้เกิดการจัดการและการบริหารองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4.1.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก งานที่ท้าทายกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่ และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ใน องค์กรกระตุ้นให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะ ตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาดกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบ ความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชม เมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการ แสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าคุณมีความเชื่อ และเห็นคุณค่าของ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ การกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือ แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมีการวางแผนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจาก ผู้อื่น

4.1.6 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน(X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน

ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การยกย่องแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงจัง การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตและพยายามจุดประกายแรงกล้าแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็น ที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมีการวางแผนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายและกำหนดรางวัล เพื่อให้ครูได้มีเป้าหมายในการทำงานตามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ก็เป็นส่วนที่เป็นแรงจูงใจให้ครูต้องการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอีกเช่นกัน

4.1.7 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารให้รางวัล คำชมเชย การยกย่อง แสดงความคาดหวัง ในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงจัง งานที่ทำทลายกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรกระตุ้นให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาดกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตและพยายามจุดประกายแรงกล้าแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝัน ดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

4.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจากผู้บริหารมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ ผู้บริการได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องการที่จะมีประสิทธิผลของงานที่สูงขึ้น ได้รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องการที่จะเห็นผู้บริหาร สนับสนุน

หรือส่งเสริมตนเพื่อรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผล ดังนี้

4.2.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X_{22}) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจากบริหารที่ดีต้องมีความประพฤติดังด้านการครองตน การครองคน และการครองงานที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว รูปแบบในการวางแผนการทำงานที่สำคัญคือ ต้องจัดรูปแบบที่จะทำให้ครูมีความเข้าใจหรือรู้ถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ อีกทั้งที่สำคัญผู้บริหารควรศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพ หรือ รับฟังความต้องการที่จะเพิ่มศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอีกด้วย

4.2.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารควรทำความเข้าใจว่า บุคลากรในหน่วยงานมีความต้องการที่จะเห็นตนเองมีความพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมไปถึง เมื่อผู้บริหารจัดวางตัวบุคคลในการทำแล้วแล้ว ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกระบวนการทางความคิด หรือรูปแบบการปฏิบัติงานตามความสามารถของตน โดยมีการกำกับติดตามอยู่สม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสมและเป็นกลางเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จตามที่ได้กำหนดเอาไว้

4.2.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มี ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของงาน ย่อมจะเกิดความคาดหวังว่างานที่ตนได้ปฏิบัตินั้น ต้องประสบผลสำเร็จ โดยหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของตัวบุคคล เช่น เปลี่ยนตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรมากยิ่งขึ้น เมื่อบุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย รับฟัง ส่งเสริมศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ บุคคลต่าง ๆ มีความ

ต้องการให้ถูกต้องกับบริบทขององค์กรและตัวบุคคล

4.2.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนในด้านต่าง ๆ และมีนโยบายที่ตกผลึกจากการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรแล้ว ควรจัดการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของครู และต้องทำให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อสะท้อนแนวคิด และเป็นการรับฟังความคิดเห็นของครู เพื่อเป็นการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกันของบุคลากรในองค์กร

4.2.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X_{24}) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ในองค์กร ควรจัดกิจกรรมหรือจัดการอบรมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าร่วมร่วมกัน เพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคี และบุคลากรในองค์กรเกิดความรัก เคารพ และรู้จักให้กำลังใจซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง อีกทั้งต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรเปรียบเสมือนผลประโยชน์ของตน เช่น บริหารต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น บุคลากรในองค์กรก็ต้องการที่จะเห็นตนเองมีความมาสารถเพิ่มมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

4.2.6 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก การจะปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบผลสำเร็จ ได้อย่างรวดเร็ว และเกิดการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งบุคคลยังต้องการผู้บริหารที่รับฟังความคิดเห็นของตนอยู่เสมอ และมีความประพฤติดีทั้งในด้านการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน และไม่ถือตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนิทสนม สบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วม ซึ่งจะเป็นเหตุผลให้การปฏิบัติงานจะมีแต่ความสำเร็จ และความสุข

4.2.7 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารที่ดีควรจะมีวิสัยทัศน์ที่เฉียบแหลม มองเห็นอนาคต และสิ่งสำคัญคือมองเห็นความสามารถของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และจัดตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ อีกทั้งควรกำหนดเป้าหมายและรางวัลที่ชัดเจน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเมื่อตัวเองปฏิบัติงานได้สำเร็จ จะได้รับสิ่งใดตอบแทน และสิ่งสำคัญที่จะพาดองค์การเดินไปสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงคือ ต้องมีการจัดกิจกรรมอบรม หรือ สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในด้านของการทำงานให้มีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น หากผู้บริหารปฏิบัติดังข้างต้น จะเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเกิดความสุขในองค์กร

ซึ่งงานวิจัยของผู้วิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มัณฑนา ชุมปัญญา (2563) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเป็นต้นแบบนำทางและด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

5. แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

5.1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้ ความสามารถ หรือ การคิดการตัดสินใจ และมีแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซึมซับและนำรูปการปฏิบัติตนของผู้บริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

5.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร เพื่อให้ครูได้เห็นเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นผู้ยึดเอาเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันมาปฏิบัติเพื่อเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยึดเหนี่ยวและปฏิบัติตาม

5.3 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารควรอธิบายให้ครูได้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันว่ามีการพัฒนาอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเอง เพื่อจะพัฒนาผู้เรียนและองค์กรให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นผู้สนับสนุนในทุกด้านที่ครูต้องการอย่างสมเหตุสมผลเพื่อให้เป็นการพัฒนาตัวอย่างครูอย่างสุดขีดจำกัดของตน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวก ดังนั้น ควรส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

1.2 องค์กรประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นต้นแบบนำทางด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนได้ ดังนั้นจึงควรมีแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านดังกล่าวให้มากที่สุดเพื่อพัฒนาบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเช่น อายุ เพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

2.2 ศึกษาแรงภูมิกำกับเรื่องอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีส่งผลต่อประสิทธิภาพทางวิชาการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศในโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสามัคคีในองค์กร เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เจ้าอิม. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงตราเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- กมลวรรณ ยอดมาลี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา
- กอบประเสริฐ ตย์คคานัน. (2556). *หลักจิตวิทยาการบริหาร Effective sychology for managers*. กรุงเทพฯ: เพลวอักษร
- กัณนิกา ทองทม. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศบ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ท.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ, กรุงเทพฯ: บริษัท บี. เค. อินเตอร์พรีน จำกัด
- กิตติศักดิ์ บุญรังสี. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ไกรยศ ภัทราวาท. (2559). *รายงานการสัมมนาการศึกษาไทย 4.0*. 14 ตุลาคม 2559 สถาบันแห่งชาติเพื่อพัฒนาเด็กและครอบครัวมหาวิทยาลัยมหิดลนครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล
- คฑาวุธ สิทธิโชคสกุล (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จิตรา ทรัพย์โณม. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- จินตนา อุทยานิก. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใหม่ในกลุ่ม
บางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชานน ตรงดี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ
ทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี*
- ไชยา ภาวะบุตร. (2554). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. สกลนคร : สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- _____. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาสกลนคร: สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- โชติกา ระโส. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครสวรรค์. ปริญญาโทการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ*
- ณิชากุลธิ์ โสภาสวรรณ์. (2556). *ประสิทธิภาพการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของโลเคิร์ธ
ที่มีต่อประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์.
วารสารบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 7(2), 15-27.*
- ณัชชา ม่วงพุ่ม. (2559) *ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว
หน่วยงานองค์การมหาชน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- ธนากร คุ่มนายอ. (2562) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 22.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ธนัชพร สุวรรณคาม. (2559). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจในการ
ทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่ง
หนึ่ง. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูปทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด*
- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*

- นันทพงษ์ ตัดถุยาวัตร. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนใน
อำเภออรัญประเทศสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้วเขต 2. ค.ม.*
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน
การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพายุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่าง
ยั่งยืน. วารสารธุรกิจปริทัศน์มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ
กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น*
- บุญชม ศรีสะอาด และ สุรียทอง ตรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น*
- บุษบา วรรณวุฒิศักดิ์. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระยอง. ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา*
- ปฐมมาพันธุ์ หันจางสิทธิ์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
บุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ไพบุญ แกบเงิน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สกลนครเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- พรพรม มหาราช. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอโคกสูงสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2. ค.ม. การบริหารการศึกษา:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- พัชรี เหลืองอุดม. (2554). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ประทุมธานีเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย*
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*

- พิมพ์วรรณ หล้าน้อย. (2560), *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*
- พีรพรรณ ทองปิ่น. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- ไพจิตร จิวสุภา. (2556). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ภัทราพรรณ. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา*
- การดี อนันต์นาถ. (2552). *หลักการคิดแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ: มนตรี จำกัด . เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*
- มัทนา ชุมปัญญา (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ยุวดี แก้วสอน. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช. (2550.) *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*

- รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี. (2558). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ลักษมณี จำแทนปะรัง. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มนิคมพัฒนาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2556). การพัฒนาองค์การ. ปทุมธานี: ศูนย์การเรียนรู้การผลิตการจัดการธุรกิจดิจิทัล มหาวิทยาลัยวลัยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- วัฒนา จันทร์โคตร. (2551). การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์. (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร : ธีระพลและไซเท็กซ์.
- สุชามนต์ แยมเจริญ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1. ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์
- สัมมนา รณินต์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารพิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง
- สิริปัญญา ศรีนอก. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- สุพจน์ วิถีวารการณกุล. (2559). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุภัธนา สร้อยสน. (2558). การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอบ้านโป่งจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา

- ลธิพิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา
- อัณชลี แจ่มเจริญ. (2556). *สถานการณ์จำลองกับการเรียนการสอน*. วารสารมิตรครู
- เอมอร กฤษณะรังสรรค์. (2556). *รูปแบบการคิด (Cognitive style) และรูปแบบการเรียนรู้*
- อษราร์กษ์ อุณีเศษ. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- Alderfer, Clayton p. (1969). *Existence relatedness and Growth*. New York: Free Press.
- Andrew W. Halpin. (1990). *A factorial Description of the Leader Behavior Descriptios*. New York: Macmillan Company.
- Baldygo, Robert S. (2003). *Cascading of Transformation 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).
- Feldman, D.C. and Hugh, Arnold. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland : McGraw–Hill,
- Gillmer, B.H., (1967). *Industrial Psychology*. New York : McGraw Hill.Inc.
- Hammer, R.E. (1971). *Job Satisfaction of Special Class Teachers in Iowa : An Application of the Herzberg Two Factors Theory*. Dissertation Abstracts, 31 (7), 3373–A January.
- Herzberg and other. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York : John Wiley and Sons, Inc.

- Hoy A. Wayne; Miskel, G. Cecil. (2005). *Education administration*.
Theory, research and practice (5^o 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.
(*Learning_Style*). เข้าถึงได้จาก
http://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Cognitive_Style.htm.
- Lussier, R. N. and Achua, C.F. (2001). *Leadership: Theory Application Skill
Development*. Wahington: South–Western College.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality (2nded.)* New York : Harper and
Row, Inc.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality (2nded.)* New York : Harper and
Row, Inc. Newstrom, J.W. and Keith, Davis. (1989). *Organizational
Behavior (5thed.)*. New York : McGraw–Hill.
- Newstrom, J.W. and Keith, Davis. (1989). *Organizational Behavior (5thed.)*. New York :
McGraw–Hill.
- 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 Institue of Labour
- Owens, R. (2004). *Organizational behavior in education. 4th ed*. Englewood Cliffs. NJ:
Merrill.
- Vroom, Victer H. *Work and Motivation*. New York, Wiely & Sons, 1964. YUKI. (2010).
Leadership and Performatinal Leader. New York: Mc Graw–Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11**

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร | คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| 2. ผศ.ดร.ธวัชชัย ไพไหล | อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| 3. ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร | อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| 4. นายมนตรี มีสูงเนิน | ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและ
วัฒนธรรมรักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนัก
การศึกษาเทศบาลนครสกลนคร |
| 5. นายอัศรพงศ์ ภูติยา | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓
“ยุติธรรมวิทยา” |
| 6. นางสาวศิริพร ภูลีเงิน | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมือง
นครพนม(บึงไฉยภูท) |
| 7. นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี้ยงลักชะ | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑
“เชิงชุมประชานุกูล” |
| 8. ดร.นันทนา ลีลาชัย | ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓
“ยุติธรรมวิทยา” |
| 9. นางสุวพร พาวินิจ | ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓
“ยุติธรรมวิทยา” |
| 10. นางสาวนันทาพร แสนณรงค์ | ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนที่โอเอวิทยา
(เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง) |

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

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

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๕๑๑๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตเคราะห้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

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

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้วิชาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายอัครพงศ์ ภูติยา

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ โพนศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๒ มุขมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ทำนองอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๓ บ้านเหล่า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักศึกษา

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักศึกษา เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องมือนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมืองเก่า
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติขอเช่าห้องใช้เครื่องมือการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๔ วัดโพธิ์วาราม
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอเช่าห้องใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติขอเช่าห้องให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักศึกษา
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๕ สหรัถวิทยาย
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักศึกษา

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักศึกษา เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมทำนองอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

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

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๗ รดโพธิ์สงเคราะห์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๘ ไทยรัฐวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเคราะห้ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

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

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักเรียน
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๙ มณเฑียรทองอนุสรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักเรียน

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักเรียน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมของท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑๑ นonghin

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักศึกษา

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักศึกษา เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมของท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องมือนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑๒ บ้านช้าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๕๓

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

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.เยาวลักษณ์ สุตตะโคตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายมนตรี มีสูงเนิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา”

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองนครพนม (英才โยธ)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘



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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชานุกูล”

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.นันทนา สีสายชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นางสาวพร พาวินิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล
ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบไปด้วยกลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

2. แบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อคำถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

3. ในการตอบแบบสอบถามกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงที่สุดโดยขอให้ตอบทุกข้อเพื่อให้ผลวิจัยถูกต้องเชื่อถือได้และเป็นประโยชน์การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาพรวมของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ผลอันเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาต่อไป

4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อแล้วขอความกรุณาส่งคืนผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่อง ที่เห็นว่าตรงกับสภาพความเป็นจริง
ของท่าน

1. สถานภาพ

- ผู้อำนวยการ
- รองผู้อำนวยการ
- หัวหน้างานวิชาการ
- ครูผู้สอน

2. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

3. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

- สกลนคร
- นครพนม
- มุกดาหาร

ตอนที่ 2

แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน
ในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย
ดังนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม						
1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุน					
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น					
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้าทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด					
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาคาดหวังจะได้รับจากการปฏิบัติงานสำเร็จ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงาน					
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเหตุผลที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน					
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากการปฏิบัติงานสำเร็จ					
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี					
ดานที่ 2 การบริหารแบบวางเฉย						
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะลงมือแก้ปัญหา					
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก					
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่งปัญหานั้นกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง					
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็นปัญหาเรื้อรังเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข					
5	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไปซ่อม”					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้อย่างละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ใน
โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งแต่ละข้อมีความหมาย
ดังนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 1 การเป็นต้นแบบนำทาง						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นายกองולםไสศรีธา แก่คณะครูและบุคคลทั่วไป					
2	ผู้บริหารอภัยยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง					
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการ ทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อ ประโยชน์ส่วนตน					
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม อันดีงาม					
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้					
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหาและข้อวิจารณ์ตนเองได้					
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าเขาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน					
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการทำงาน					
ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม						
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ					
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์					
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ					
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่อวิสัยทัศน์					
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ					
ด้านที่ 3 การกล่าหาทนายต่อกระบวนการทำงาน						
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของ ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และ สร้างสรรค์					
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและ สนับสนุนความคิดใหม่ในการ แก้ปัญหา					
8	ผู้บริหารและบุคลากรรวมกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ					
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์					
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ร่วมงานเห็นปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
ด้านที่ 4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น						
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนด นโยบาย วางแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาร่วมกัน					
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอ ความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหา สำคัญของโรงเรียน					
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดการศึกษาของโรงเรียน					
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากร มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน ในการพัฒนาโรงเรียน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน					
6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย					
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์					
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน					
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน					
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน					

ตอนที่ 4

แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู					
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการ และความสนใจของครู					
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ					
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและ ระยะเวลาที่เหมาะสม					
6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อ การพัฒนาด้านวิชาการ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 2 เงินเดือนและผลตอบแทน						
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรม สหกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน					
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครูตลอดปี					
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน					
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง					
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง					
ด้านที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน						
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น					
3	ครูได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว					
4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ					
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น					
ด้านที่ 4 นโยบายและการบริหารงาน						
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน					
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน					
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน					
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน					
ด้านที่ 5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน						
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล					
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข					
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี					
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี					
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ					
ด้านที่ 6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ						
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู					
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติ อยู่เสมอ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์					
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ					
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร					
ด้านที่ 7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ						
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน					
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น					
3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน					
4	ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี					
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน					



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

วิทยานิพนธ์

ของ

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

วิทยานิพนธ์

ของ

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING WORK
MOTIVATION OF TEACHERS IN MUNICIPAL PRIMARY
SCHOOLS UNDER THE LOCAL EDUCATION REGION 11

BY

KAJONSAK THAMMATHATCHAGUL

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

March 2021

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ปัทมา จันทร์พันธ์) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 3 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่ด้วยดีตลอดมา ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร น.ส.พวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์ นายมนตรี มีสูงเนิน นายอัครพงศ์ ภูติยา นางสาวศิริพร ภูสีเงิน นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี้ยงลักชะ ดร.นันทนา ลีลาชัย นางสาวพร พาวินิจ และนางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและเป็นผู้เชี่ยวชาญนำเสนอแนวทางพัฒนาของงานวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคำตากกล้า ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 “เชิงชุมประชานุกูล” คณะครู นักเรียน และบุคลากรประจำสำนักงานเทศบาลตำบลคำตากกล้า พร้อมทั้งบุคลากรประจำสำนักงานเทศบาลนครสกลนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณพ่อถิน ผ่ามวันและคุณแม่ภคพร เลติ พร้อมทั้งภรรยาและบุตรที่เป็นกำลังใจ ตลอดระยะเวลาการทำวิจัย จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่ บิดามารดา และบูรพาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน และบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

ขจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ผู้วิจัย	ชจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ดร.ปัทมา จันทพันธ์
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้มีจำนวน 180 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครู จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าความเชื่อมั่น 0.894 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่น 0.986 และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น 0.972 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้วิธีการถดถอยทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม

2.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

2.2 ระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน

2.3 ที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและสูงตามลำดับ

4. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90

5. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการได้ดังนี้

5.1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้ ความสามารถ หรือการคิดการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน

5.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร

5.3 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรอธิบายให้ครูได้เข้าใจว่าบุคคลควรมีการพัฒนาตนเองอย่างอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

TITLE	Leadership of School Administrators Affecting Work Motivation of Teachers in Municipal Primary Schools under the Local Education Region 11
AUTHOR	Kajonsak Thammathatchagul
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Sikarn Pientunyakorn Dr. Pattama Jantapan
DEGREE	M.Ed. (Education Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2021

ABSTRACT

The purposes of this research were to compare, determine the relationship, identify the predictive power, and establish the development guidelines for school administrators affecting teachers' work motivation in municipal primary schools under the Local Education Region 11. The sample consisted of 180 participants, including 44 school administrators and 136 teachers from 15 schools. The tools for data collection included three sets of 5-rating scale questionnaires on transactional leadership with a reliability of 0.894, transformational leadership with a reliability of 0.986, and teachers' work motivation with a reliability of 0.972. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Coefficient, One-Way ANOVA, and Stepwise Multiple Regression.

The findings were as follows:

1. School administrators' transactional leadership was at a moderate level, whereas their transformational leadership was at a high level. According to the participants' opinions, teachers' work motivation was rated at a high level.

2. Perceived leadership of school administrators and teachers' work motivation could be described in relation to participants' attributes:

- 2.1 In terms of position, the overall perception on transactional leadership and transformational leadership was not significantly different. In addition,

no difference was found in teachers' work motivation as a whole and in each aspect.

2.2 In terms of education level, the perception on transactional leadership showed no difference as a whole and in each aspect. The perceived transformational leadership was also not different. In addition, perceived teachers' work motivation was not different as a whole and in each aspect.

2.3 In terms of school location, the overall perception of transactional leadership showed no difference, whereas the transformational leadership as a whole and in each aspect was statistically significant different at the .01 level. The teachers' work motivation was not different as a whole and in each aspect.

3. The relationship between the overall transactional leadership and the transformational leadership of administrators as a whole was positively correlated with teachers' work motivation at the .01 level of significance, with a correlation of low and high levels, respectively.

4. The variables of administrators' transformational leadership were able to predict teachers' work motivation with a statistical significance at the .01 level. The said variables had the predictive power of 55.90 percent.

5. Guidelines for developing administrators' transformational leadership were as follows:

5.1 Being a leading model. Administrators should be role models to their subordinates regarding self-practice, knowledge, ability, or decision making, and provide opportunities for subordinates to participate in the decision making.

5.2 Creating inspiration toward a mutual vision. Administrators should organize activities for subordinates to establish a mutual vision toward the same goal of organizations.

5.3 Improving potential performance for others. Administrators should ensure that teachers have better understanding and engage in constant personal development to keep up with changes.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
สมมติฐานของการวิจัย	7
ความสำคัญของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ	18
ความหมายของภาวะผู้นำ	18
ความสำคัญของภาวะผู้นำ	20
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ	21
คุณลักษณะของผู้นำ	28
ทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass (1998)	29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	46
ความหมายของแรงจูงใจ	46
ลักษณะของแรงจูงใจ	48
ประเภทของแรงจูงใจ	50
ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	51
องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	51
แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล	52
แนวทางการสร้างแรงจูงใจ	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	55
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	58
บริบทของการศึกษาท้องถิ่น	67
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	67
หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	68
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน	69
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	72
งานวิจัยในประเทศ	72
งานวิจัยต่างประเทศ	76
3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11	79
ประชากรและตัวอย่าง	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล	87
การวิเคราะห์ข้อมูล	88
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	89
ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การที่ ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คนซึ่งเกณฑ์ในการเลือก ผู้เชี่ยวชาญ.....	91

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	167
ความมุ่งหมายของการวิจัย	167
สมมติฐานของการวิจัย	168
วิธีดำเนินการวิจัย	168
สรุปผลการวิจัย	171
อภิปรายผล	179
ข้อเสนอแนะ	196
บรรณานุกรม	197
ภาคผนวก	207
ภาคผนวก ก .รายนามผู้เชี่ยวชาญ	209
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	213
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	241
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทาง ส่งเสริมปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร	257
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้อง	261
ภาคผนวก ฉ คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น	275
ภาคผนวก ช ภาพประกอบการวิจัย	289
ประวัติย่อของผู้วิจัย	297

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	36
2	ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	40
3	จำนวนประชากรและตัวอย่าง	81
4	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานะภาพการดำรง ตำแหน่งและจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	97
5	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับปัจจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	98
6	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	99
7	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	99
8	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการบริหารแบบวางเฉย	101
9	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	102
10	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	103
11	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ...	105

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
12	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ...	107
13	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น	109
14	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน	111
15	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	112
16	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	113
17	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	114
18	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านนโยบายและการบริหารงาน	115
19	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	116

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
20	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	117
21	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	118
22	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง	119
23	เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง	120
24	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา	121
25	เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม ระดับการศึกษา	123
26	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	124
27	ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	126

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
28	<p>ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 126</p>
29	<p>ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 127</p>
30	<p>ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 128</p>
31	<p>ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 129</p>
32	<p>ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน..... 130</p>
33	<p>เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน 131</p>
34	<p>ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 133</p>

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
35	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม 136
36	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 137
37	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน..... 138
38	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 139
39	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน 140
40	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 141
41	การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ 142
42	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ 143

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
43	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนโดยรวม	144
44	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	145
45	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	146
46	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	147
47	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน	148
48	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	149
49	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	150
50	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	151

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
51	ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 152
52	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของ ผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .. 153
53	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบ นำทาง 157
54	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 161
55	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น 165
56	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 263
57	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 277
58	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนด้านบริหารแบบวางเฉยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 278
59	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านบริหารการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 279
60	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 280

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
61	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11	281
62	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11...	282
63	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	283
64	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	284
65	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	284
66	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	285
67	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	286
68	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	287
69	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	287

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	13
2	สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร.....	291
3	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่.....	291
4	สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร.....	292
5	สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน.....	292
6	สัมภาษณ์ นายอัครพงศ์ ภูติยา	293
7	สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน.....	293
8	สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เข็ยงลักชะ	294
9	สัมภาษณ์ ดร.นันทนา ลีลาชัย.....	294
10	สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ.....	295
11	สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสณณรงค์.....	295

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งที่เราเห็นอย่างชัดเจนได้แก่ องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือองค์การในภาคเอกชนต่างต้องปรับเปลี่ยนองค์การของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงรวมไปถึงการแข่งขันระหว่างองค์การ สถาบันการศึกษาเป็นหน่วยงานในสังคมที่รวบรวมเอาสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการศึกษามาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองบังคับบัญชา หรือมีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สามารถจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถหรือเรียกว่า ร่วมมือทั้งทางกายและจิตใจ แล้วหลอมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับ ผู้นำให้สามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษานับได้ว่ามีบทบาทสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้จัดการควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และประหยัด (บรรพต รั้งงาม, 2555, หน้า 2)

ในการจัดการศึกษาคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการประการหนึ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารภายในสถานศึกษาซึ่งมีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อคุณภาพ การจัดการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตามและนิเทศครูในสถานศึกษาผู้บริหารจึงต้องเพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายประการ มีความรู้ความเข้าใจมีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำโดยเฉพาะความเป็นผู้นำ ทางวิชาการและวิชาชีพครูเป็นผู้ให้ คำแนะนำ

และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้การครองตนของผู้บริหารยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรรวมทั้งขวัญและกำลังใจ ของครูอีกด้วยความสำเร็จของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญในการบังคับบัญชาดูแลและควบคุมการบริหารงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาการใช้ศิลปะจูงใจให้ปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เมทีญา นนทศรี, 2555, หน้า 2)

จากการศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัสดุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (efficiency) บังเกิดผลดี (excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม (เทพวิมล นามสว่าง, 2554, หน้า 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินดีทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ Bass (1994, อ้างถึงใน ยุวดี แก้วสอน, 2558 หน้า 19) และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมปฏิบัติตามไม่ว่าจะโดยตำแหน่งหรือโดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะการเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกได้หลายประเภทโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้อาจแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติงานลักษณะของพฤติกรรมลักษณะการบริหารงานลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์หรือแบ่งตามภาวะผู้นำเป็นต้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรภายในองค์กรนั้นย่อมเป็นผู้ที่ไหวพริบมีสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองอนาคตและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป้าหมายขององค์กร (มัทธนา ชุมปัญญา, 2563 หน้า 34 - 35)

ภาวะผู้นำที่ดีมีคุณค่าต่อการนำและการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี และมีค่ายิ่ง ในการศึกษาเพื่อปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็น องค์การแห่งความรู้ซึ่งจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กร ภารกิจหลักสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาของ สถานศึกษาและพัฒนาแผนการเพื่อการแก้ปัญหา นั้น ๆ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมคือ การวางแผนและจัดองค์การ การตัดสินใจ การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุมการเป็นตัวแทนขององค์กร การประสานงาน การให้คำปรึกษา การนิเทศและการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำในทุก ๆ ด้าน เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผลโดยจะต้องมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งได้แก่ การมีความสามารถ วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การประสพผลสำเร็จ ความรับผิดชอบ การเข้าไปมีส่วนร่วม การมีตำแหน่งทางสังคม การรู้และเข้าใจสถานการณ์ มีความกล้าหาญ มีคุณธรรม การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา และการปรับปรุงงานเป็นระบบดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาเกิดสภาพ “ภาวะผู้นำบกพร่อง” ในคุณลักษณะเบื้องต้นสร้างสรรค์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นอาจทำให้การบริหารสถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (จักรพันธ์ ไชยยิ่ง กฤษศิริ, 2553, หน้า, 3)

ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญส่วนหนึ่งของวงการการศึกษาในฐานะผู้ทำการจัด ประสพการณ์และบรรยากาศในกระบวนการเรียนรู้ นำเสนอสาระที่ท้าทายการคิด วิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผลรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้เรียนใหม่ ลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งนี้ครูจะปฏิบัติงานให้เต็มกำลังมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานความตั้งใจ ทุมเท ความกระตือรือร้นของครูที่จะก่อให้เกิด คุณภาพ และประสิทธิภาพของงาน ผลที่ได้จึงบังเกิดแก่เยาวชนของชาติ ซึ่งเยาวชนของชาติก็ย่อมนำความรู้ความสามารถที่ได้ไปพัฒนาชาติให้เจริญในโอกาสนี้ สถาบันการศึกษา จึงควรเห็นความสำคัญถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป้าหมายในการ จัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร มีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลหรือวิธีการบริหารจัดการ แต่ในการบริหารจัดการนั้นตัวบุคคลเป็นผู้กำหนดผลสำเร็จ บุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจอารมณ์ความรู้สึกมีความ ต้องการและพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากแก่การเข้าใจกระบวนการที่จะได้บุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมีความ ตั้งใจความรับผิดชอบและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรพัฒนาต่อไป นั้นจำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ดังนั้นแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของ บุคคลในองค์กรย่อมมีผลต่อความสำเร็จของแรงงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขในการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้ามหากบุคคลในองค์กรใดขาดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานคุณภาพของงานลดลงมีการขาดงาน การลาออกจากงานหรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมแล้วปัญหาสังคมตามมาอีก มากมายนอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553, หน้า 5 - 6) ดังนั้น เมื่อโรงเรียนคือองค์ประกอบหลักทางการศึกษาบุคลากรที่มีความสำคัญในโรงเรียน นอกเหนือจากผู้บริหารแล้วยังมีครูผู้สอนดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานให้แก่ครูผู้สอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นซึ่งแรงจูงใจอาจจะเป็น ผู้บริหารควรที่จะพิจารณาทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานและจะเห็นได้ว่า การจูงใจหรือการใช้ ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรม อันได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปของ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนที่เป็นลักษณะ นามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับความสำเร็จในการ ทำงาน ความผูกพันที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความมั่นคง ในงานпенตน สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญแก่ผู้บริหารเพื่อจัดปัจจัย ให้เหมาะสมกับบุคคล ในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกันเพื่อจูงใจและโน้มน้าวจิตใจให้ประสานสามัคคีร่วมมือรวมใจอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์การ

การจัดการศึกษาท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่จัดการ การศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน อย่างทั่วถึงแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยมีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รายละเอียด ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ได้แก่

มาตรา 80 (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

มาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ รวมทั้งการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ดังนี้

มาตรา 9 (2) การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาท้องถิ่นในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้นจึงได้จัดแบ่งกลุ่มการศึกษาออกเป็นกลุ่มตามภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย ซึ่งมีทั้งหมด 18 กลุ่ม โดยกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ประกอบ

ไปด้วยสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เพื่อเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษาของชาติต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
4. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดบ้างมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
4. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
5. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน

3. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
2. ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
3. ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
4. เป็นแนวทางการยกระดับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การวิจัยเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในแบบแบบแลงเปลี่ยนจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ Bass (1994, pp 124 – 125), เรวัตร์ ภูแย้ม (2554, หน้า 26), สุกัญญา เริ่มรัตน์ (2554, หน้า 33 – 34), สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36), นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล

(2560, หน้า 24 – 30) สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม

1.2 การบริหารแบบวางเฉย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ Kouzes and Posner (2012, pp. 16–24), Lussier and Achua (2001), Andrew W. Halpin (1990), Bass & Avolio (1990), กนกวรรณ เหา่อิม (2559, หน้า 12), นุช สัทธานัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 170), จิตรา ทรัพย์โณม (2557), ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64–65), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) และ ประภัสสร สุภาสอน (2555) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

2.4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎีของ Herzbergs Two Factor Theory (Herzberg 1995, p.113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ, 2560, หน้า 26 – 28) ประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้ประกอบด้วย

3.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

3.2 เงินเดือนและผลตอบแทน

3.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

3.4 นโยบายและการบริหารงาน

3.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

3.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

3.7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

2. ประชากร และตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานวิชาการ และครูใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 334 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 15 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 14 คน และหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 290 คน จาก 15 โรงเรียน

2.2 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานวิชาการ และครูใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 180 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตารางสำเร็จรูปของ Kerjcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 , หน้า 43) ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน 15 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 14 คน และ หัวหน้างานวิชาการจำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.1.1.1 ผู้บริหาร

3.1.1.2 ครูผู้สอน

3.1.2 ระดับการศึกษา

3.1.2.1 ปริญญาตรี

3.1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.3 จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

3.1.3.1 จังหวัดสกลนคร

3.1.3.2 จังหวัดนครพนม

3.1.3.3 จังหวัดมุกดาหาร

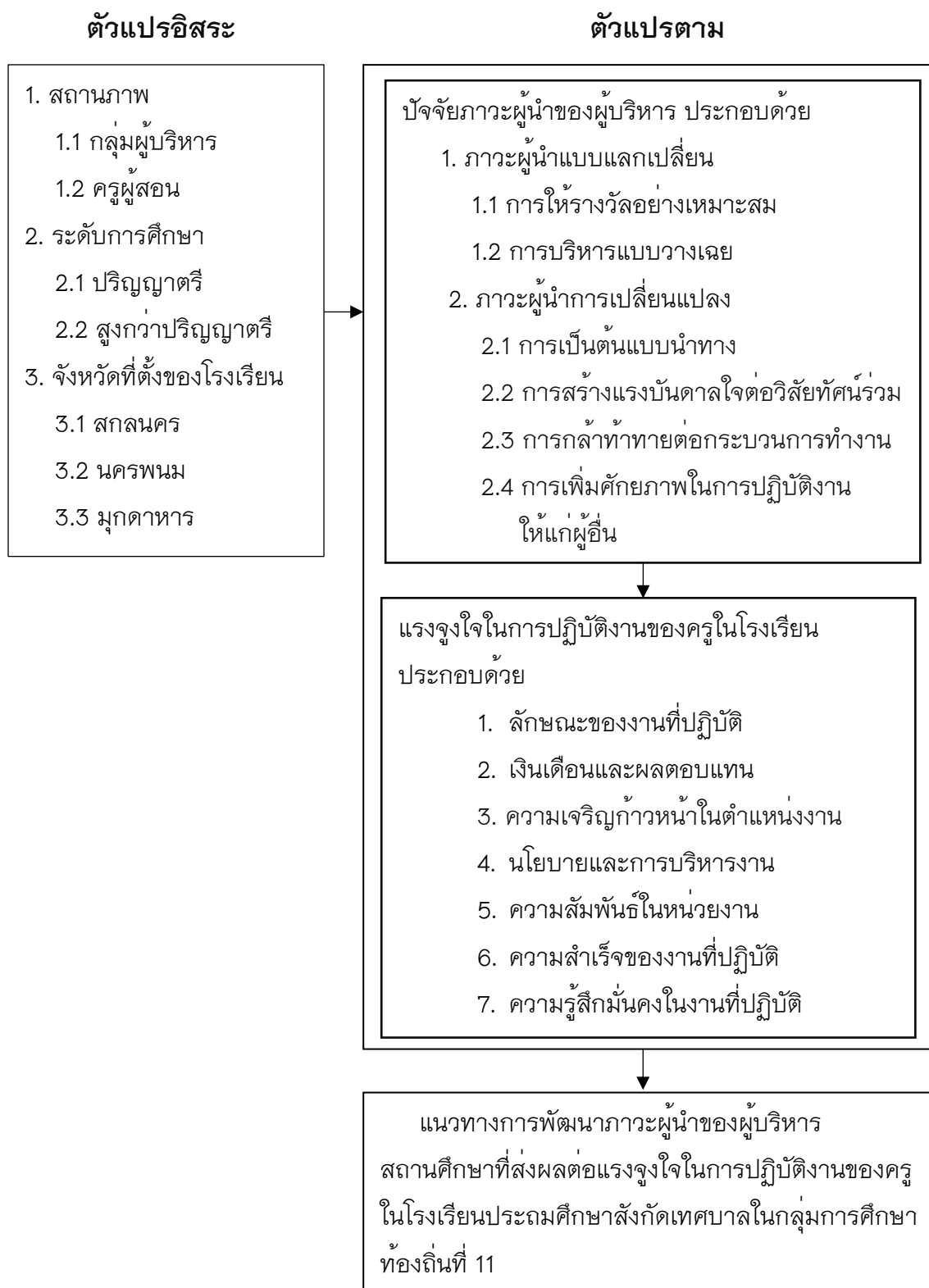
3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 3.2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ
 - 3.2.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 - 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
 - 2) การบริหารแบบวางเฉย
 - 3.2.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1) การเป็นต้นแบบนำทาง
 - 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
 - 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน
 - 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น
- 3.2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย
 - 3.2.2.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 - 3.2.2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน
 - 3.2.2.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
 - 3.2.2.4 นโยบายและการบริหารงาน
 - 3.2.2.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
 - 3.2.2.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
 - 3.2.2.7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้มุ่งศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยนโดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของ Bass (1994, pp 124 – 125) , เรวัต ภูแย้ม (2554, หน้า 26), สุกัญญา เริ่มรัตน์ (2554, หน้า 33 – 34), สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36), นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 24 – 30) สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบวางเฉย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของ Kouzes and Posner (2012, pp. 16–24), Lussier and Achua (2001), Andrew W. Halpin (1990), Bass & Avolio (1990), กนกวรรณ เหาอิม (2559, หน้า 12), นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์ (2559, หน้า 170), จิตรา ทรัพย์โหม

(2557), ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64-65), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) และ ประภัสร์ สุภาสอน (2555) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ การเป็นต้นแบบนำทาง การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น และ แรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีของ Herzbergs Two Factor Theory (Herzberg 1995, p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ, 2560, หน้า 26-28) ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลตอบแทน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกมั่นใจในงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยนำเอารูปแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ แรงจูงใจ มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์หรือสร้างศรัทธา และสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามประกอบด้วย

1.1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึง ลักษณะที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.1.2 การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง การที่ผู้จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงปรับแก้ไข แบ่งเป็น

1.1.2.1 การบริหารเชิงรุกคือเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่าใช้ ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานไม่ได้มาตรฐาน

1.1.2.2 การบริหารเชิงรับคือจะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม ซึ่งจะเข้าไปแทรกแซงเมื่องาน ไม่ได้มาตรฐาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การประกอบด้วย

1.2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง การกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น มีการวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นมีความซื่อสัตย์สุจริต

โปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน หมายถึง การกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

1.2.4 การเสริมสร้างกำลังใจ หมายถึง การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นแสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าคุณมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

การวิจัยครั้งนี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารได้จากแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ของ ลิเคิร์ต (Likert's 5 Rating Scale) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน หมายถึง แรงกระตุ้นในด้านบวกที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องมาจาก การชื่นชมยินดีในผลงานความสามารถของตนเอง และการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

2.4 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

2.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานงานส่วนตัวและงานส่วนรวม

2.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2.7 ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้จัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้จากแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุดของลิเคิร์ต (Likert's 5 Rating Scale) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

4. ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

5. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน หมายถึง ที่ตั้งของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คือ จังหวัดสกลนคร นครพนม และมุกดาหาร

6. กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 หมายถึง การจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาท้องถิ่นในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้นจึงได้จัดแบ่งกลุ่มการศึกษาออกเป็นกลุ่มตามภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ประกอบไปด้วยสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้วิจัยหาวิธีในการพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำโดย ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.4 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยน
 - 1.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 2.2 ลักษณะของแรงจูงใจ
 - 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 2.4 ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.5 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.6 แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล
 - 2.7 แนวทางการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.8 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
3. การศึกษาท้องถิ่น
 - 3.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 3.2 หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนท้องถิ่น

- 3.3 การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน
- 3.4 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการพบว่า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกันเนื่องจากขอบเขตของเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยที่แตกต่างกัน ผู้ศึกษาขอเสนอความหมายของภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

สุวรรณณี เชยสมบัติ (2554, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือ กลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าการที่ปัจเจกบุคคลพยายามทำให้ผู้อื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการให้พวกเขากระทำแล้ว นั่นคือการที่ผู้นำได้ทำหน้าที่ของการเป็นผู้นำแล้วความเป็นผู้นำจึงควรอยู่ควบคู่กับการเป็นผู้บริหาร หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารทุกระดับควรมีภาวะผู้นำนั่นเอง อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำกับการบริหารไม่ใช่สิ่งเดียวกันเพราะผู้บริหารอาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมาอย่างเป็นทางการ แต่มีข้อคิดที่สำคัญอย่างหนึ่ง “ในสภาพปัจจุบันระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นระบบพรรคพวกและเส้นสายมีหลายหน่วยงานที่ระบบคุณธรรมถูกแทรกแซงนักบริหาร (Administrator) จะมีลักษณะเป็นแค่หัวหน้างานเท่านั้น (Headship)” นักบริหารที่ดีจึงควรได้รับตำแหน่งมาจากกระบวนการของระบบคุณธรรมเมื่อเป็นเช่นนี้ได้ นักบริหารจะมีภาวะผู้นำควบคู่มาด้วยเกณฑ์การประเมินของระบบคุณธรรมและหลักประชาธิปไตยนอกจากนี้ ความเป็นผู้นำของคนเรานั้นจะแสดงออกในการชักนำผู้อื่นคุณสมบัติดังนี้นอกจากจะเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาแล้วยังสามารถเรียนรู้และพัฒนาขึ้นได้อีกด้วย

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโยมย้าวจใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม

และปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้
เกิดกับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พรสวรรค์ ศิริศานันท์ (2555, หน้า 4) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง
การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกันผู้ตามที่แตกต่างกันผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกันหรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่ง อาจแสดงภาวะผู้นำเมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่เป็นหลักสำคัญ
ให้กับองค์กร มีความรู้เรื่องงานขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อน
ร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรอุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตของ
องค์กรได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อร่วมงานในการจัดกิจกรรมและการสร้าง
ความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กรเต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์
และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาส
นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่
ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

Hoy, K. Wayne; Miskel, G. Cecil. (2005, unpagged) กล่าวว่า ผู้นำ
หมายถึงบุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานและรับผิดชอบ
ต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้าง
ความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้อง
กระทำให้เกิดผลสำเร็จ

Owen (2004, unpage) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่แสดงเจตนาที่จะมี
อิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้
อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เป็นไปตาม นโยบายโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น
ชี้นำผลักดัน ให้บุคคล มีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญ
และกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน ผสานความขัดแย้งในองค์กรของตน

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ ส่วนภาวะผู้นำเป็นศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจหรือจะใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการต่าง ๆ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (อ้างถึงในไชยา ภาวะบุต 2555, หน้า 5) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การนั้นซึ่งในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เอง ทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การบุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับทั้งทางกายโดยการลงมือปฏิบัติตามและทางใจคือการชื่นชมยินดีเห็นชอบด้วยโดยทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจ ฟังพอใจทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำถือเป็นผู้นำในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ โดยผู้นำจะแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การการวางแผนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ประสานงานเป็นผู้ให้ความสะดวกตลอดจนเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์โดยใช้กระบวนการโน้มน้าวจูงใจเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นคล้อยตามซึ่งการใช้ภาวะผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

บรรพต รังงาม (2555, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษาได้ก็ตาม ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญในการดำเนินงานและเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของงานด้านต่าง ๆ โดยรวมจึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

จิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ อย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าแรงจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจ สำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผล ต่อการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่ง พัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโต ก้าวหน้าได้ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมา แต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ ในภายหลังซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมา แต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษาออกมาได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์การ โนม่น้าวชักจูง บุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัดและ ความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นำ ทางการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎีเนื่องจากมีผู้ศึกษามาก และจากการศึกษาในแต่ละครั้งจะทำให้เกิดทฤษฎีใหม่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553, หน้า 19) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำของการบริหารทางการศึกษาที่สำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความ เจริญเติบโตขององค์การจัดกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำ

เชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป นอกจากนี้การศึกษาแนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นมโนทัศน์ ได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นการแบ่งกลุ่มตามลักษณะจุดเด่นในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การที่สำคัญสามารถแบ่งกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป

กอร์ตัน ทวีวงศ์ (2553, หน้า 26 – 30) แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วงเป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีผู้นำและมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน แนวทางการศึกษาหลายแนวทางนักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติ นักปราชญ์และนักวิชาการ แต่ละคนต่างก็ศึกษาผู้นำในด้านต่าง ๆ จนถึงปัจจุบัน ได้มีการศึกษาผู้นำในองค์การ ได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ (Situational Theory)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ. 1910–1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโดยมีความเชื่อว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าบุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ เช่น เป็นผู้มีรูปร่างใหญ่โต แข็งแรงมีเพื่อนมาก เป็นต้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่ Stogdill (1974, pp. 17 – 23) และคนอื่น ๆ ได้นำผลการวิจัยก่อนปี ค.ศ. 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี ค.ศ. 1940–1970 พบว่าผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไปผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่กระแสแนวทางการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจต่อไป

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ด้วยความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่มทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้ หลายแนวคิด โดยพัฒนาจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ Lippitt & White โดยศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ (Lippitt and White, 1960)

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้ อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองเพียงผู้เดียวไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำที่เปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิด โอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

2.3 ผู้นำตามสบาย (Laissez - Faire) เป็นผู้นำที่มีส่วน เกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรมผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ที่สามารถทำงานได้ ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับสิทธิในการตัดสินใจดำเนินการได้เองโดยไม่ต้อง รอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ ผลการศึกษาได้ผลว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่า แบบอื่น ๆ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State Studies) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiative Structure) เป็น พฤติกรรมที่กำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม กำหนดเวลาที่ต้องการผู้นำจะสั่งงานกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จ ของงานมากกว่าความรู้สึกรู้สึกหรือความต้องการ ของผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรม ที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความห่วงใยและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และ ต่อมาได้มีผลการศึกษาทฤษฎี พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of

Michigan Studies) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญที่ผลผลิตหรืองาน (Job-Centered) จะเน้นงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญที่คนหรือพนักงาน (Employee Centered) จะเน้นความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนหรือพนักงาน ผลการศึกษาได้ผลว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและรักษาสุขภาพขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูงผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดและผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับ ผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหา องค์ประกอบพฤติกรรมที่สัมพันธ์โดยทั่วไป ยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุดเป็นสากลในทุกสถานการณ์กับสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984) ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสภาพการณ์ต่าง ๆ (Arnold & Feldman, 1986)

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้เริ่มสนใจตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 -1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลวิธีที่ดีที่สุด (Best way) เหมาะกับความต้องการของ สถานการณ์ต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จาก สถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบหรือมีพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมดังกล่าว ร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ได้รับการยกย่อง เป็นบิดาของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Father of Contingency of Leadership) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของ Vroom and Yetton (Vroom and Yetton's Normative Decision Theory) ได้วิจัยและสร้างโมเดลความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรด้านสถานการณ์ ลักษณะส่วนตัวของผู้นำพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and

Banchar (1993, p. 184) ได้วิจัยและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Ohio State University กำหนดพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน เป็นพฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) หรือ พฤติกรรมแบบสั่งการ (Direct Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) หรือพฤติกรรมสนับสนุน (Supportive Behavior) จากพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ เขาได้พัฒนาแบบวัดพฤติกรรมผู้นำและผู้ตามขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ Hoy & Miskel (1991, pp. 81 – 97) มีความเชื่อ พื้นฐานว่า ผู้นำมีอิทธิพลเกี่ยวกับเป้าหมายของงานเป้าหมายบุคคลเหนือ ความคิดของ สมาชิกในองค์การพร้อมมีอิทธิพล ในกระบวนการที่จะไปสู่เป้าหมาย โดยมี รูปแบบของ ผู้นำ 4 แบบคือ แบบอำนาจการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่ง ความสำเร็จ ทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (3-d Leadership Effective Model) หลักการ พื้นฐานของทฤษฎีกำหนดภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ซึ่งมีความเชื่อว่า สถานการณ์มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะเกิดเป็นภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

การศึกษาทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังกล่าว กำหนด สถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ผู้นำแตกต่างกัน ตามสถานการณ์ การควบคุมดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ให้ความสำคัญของ สถานการณ์ควบคุม 3 สถานการณ์ คือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำซึ่งเขาได้ทำการ ทดสอบบางบุคลิกภาพของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co -Worker Scale) ผลการวิเคราะห์คำตอบในแบบทดสอบเขาได้พบบุคลิกภาพ ผู้นำเด่นชัด 2 แบบคือ บุคลิกภาพผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) และบุคลิกภาพผู้นำแบบเน้นงาน (Task Motivated)

2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือ ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตามโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของ ผู้นำ

3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการ ควบคุม สถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาวะงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการจูงใจทางดำเนินงาน (Task Motivated) เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในสถานการณ์ด้านควบคุมสูงและในสถานการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะ

ผู้นำการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ การควบคุมปานกลาง เป็นต้น

อรุณ พรหมจรรย์ (2555, หน้า 28 - 43) ได้ศึกษาความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการแรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประจักษ์ว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรมทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคนและจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style) ได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันแต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดมีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดีจะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตามแต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดลอร์ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงาน จะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำ ที่เหมาะสม

ในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงาน และมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านภาวะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธาเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างความมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนโดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำโดยมี Burns (1978, p. 59) และ Bass (1990, pp. 19 – 31) เป็นสองคนแรก ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้ตามแลกเปลี่ยนได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำกับผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ต่างฝ่ายต่างต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน จึงมีความคิดพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อน (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 412) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อ

ผู้ตาม จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารธุรกิจและการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989) ควรที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมาอย่างแท้จริง

ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแยกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำมีการพัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้ในการพัฒนากลุ่มและองค์การ ในปัจจุบันอย่างหลากหลายแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่น่าสนใจและนำมาใช้ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีในแบบแยกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงสภาพ ตามสภาพให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละองค์การ

4. คุณลักษณะของผู้นำ

คนที่เป็ผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มื่ออิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตามอีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติได้นำเอาแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำบางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำดังนั้นนักทฤษฎีและนักการศึกษาได้ให้คำกล่าวไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงนำบางส่วนมานำเสนอ ดังนี้

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2543, หน้า 109 อ้างถึงใน ชูกิจ ผลทิพย์ 2555, หน้า 17) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีอัธยาศัยดี มีเพื่อนฝูง มิตรสหายคบหาสังคม
2. รู้จักตนเอง รู้การประมาณตน การวางตนให้เหมาะสม
3. ตัดสินใจในทางที่เหมาะสม รักความยุติธรรม ไม่หุนเหิน มีจิตใจ

เมตตากรุณา

4. จดจำความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียนและจดจำผลดีเลิศไว้เป็นหลักในการปฏิบัติต่อไป

5. ยอมรับคำตักเตือนจากผู้อื่น
6. มีชัยชนะด้วยใจสุภาพ และพ่ายแพ้อย่างใจเย็น
7. กล่าวที่จะทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าจะเป็นของใหม่
8. ระวังอารมณ์ด้วยสติปัญญา แสดงกริยามารยาทให้เป็นปกติเมื่อมีความโกรธ

ความโกรธ

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass(1998) นำเสนอ

แนวคิดออกเป็น 2 แบบ คือ

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยน Bass (1994, pp 124 – 125) ได้เสนอภาวะผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลและอำนาจผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ คือ จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตาม ยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 2 ด้าน ดังนี้

1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1.1 ยกย่องชมเชยที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ยกย่องชมเชยโดยการประกาศความดีความชอบแก่

สาธารณชนและการให้ เกียรติในฐานะการเป็นบุคคลดีเด่น ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจโดยแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจจะให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การบริหารเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากปฏิบัติงานผิดพลาดไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารเชิงรับจะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าไปแทรกแซง เมื่องานไม่ได้มาตรฐาน ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข

สัทัญญา เจริมรัตน์ (2554, หน้า 33 – 34) กล่าวว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่

พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะนำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการ แล้วตนจะได้รับผลประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน (Bass, 1985)

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards) บางครั้งเรียกว่าแบบแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive Transaction) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยกระบวนการแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่าหากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการ แล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้างตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่าใช้ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานโดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรับดังกล่าวแล้ว

4. การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non – Leadership) หรือ ปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) จากรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบของบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ(Non – Leadership) หรือ ปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire) นั้นถูกจัดอยู่ด้านขวามือสุดของแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำถูกแยกออกจากพฤติกรรมของทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยเหตุผล

เพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับว่าไม่มีผู้นำ (Non – Leadership) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่าคำว่า “Laissez – Faire” (หรือปล่อยตามสบาย) เป็นภาษาฝรั่งเศสที่ใช้กับ Laissez – Faire Leader หมายถึง ผู้นำที่ “ถอนมือออก แล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง” (Hand – off – Let – Thing Ride) เพราะการบริหารแบบ ปล่อยตามสบายนั้นหัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินการไปตามยถากรรมไม่เข้าไปยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็วางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้องแต่จะพยายามเอาตัวรอดไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะดังกล่าว จึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non – Leader) และไม่เป็นภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการใช้กระบวนการแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลงผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็จะได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจแสดงพฤติกรรมอยู่ใน 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะ ชี้แจงให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากเขาเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำจะจูงใจด้วยการให้รางวัล (Reward) หรือสิ่งล่อใจ (Incentive) เป็นการตอบแทนการจูงใจที่ผู้นำใช้มักเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive Management by Exception) ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงหรือลงโทษถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำคอยสังเกตหรือเฝ้ามองการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่างานที่ปฏิบัติสำเร็จได้ตามมาตรฐานที่วางไว้

4. ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน (Distributed Leadership: DL)

หมายถึง ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องของทัศนคติมากกว่า เทคนิคการจัดการซึ่งหมายถึงการเห็นสมาชิกทุกคนในองค์กรอยู่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญด้านความรู้ประสบการณ์ และภูมิปัญญา หลักนี้คิดเป็นวิสัยทัศน์ที่จะไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรภายใต้ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน ทุกคนจะต้องรับผิดชอบในการเป็นผู้นำในงานของตน ความคิดดี ๆ จะหลั่งไหลมา ทว่าทั้งองค์กรทุกคนจะให้ความร่วมมือในการคิดเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานคือ สิ่งแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกมีอิสระในการพัฒนาและแบ่งปันความคิดใหม่ ๆ เป้าหมายของแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานนี้เพื่อความสำเร็จของแต่ละบุคคลภายใต้บรรยากาศของการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมเป็นที่มงานและการเคารพซึ่งกันและกันบรรยากาศดังกล่าวนี้ นำไปสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการร้องขอความช่วยเหลือแก่กันด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานช่วยสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคลอย่างเด่นชัด หลักการของภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงานมีดังนี้

4.1 DL ไม่ได้หมายถึง การมอบหมายงานตรงกันข้าม DL

หมายถึง การแสวงหาทางที่ดีที่สุดเพื่อพัฒนา (Tapping) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ความคิด (Ideas) และความพยายาม (Effort) ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

4.2 DL นำมาสู่ความสำเร็จในการจัดการปัญหา (Handling

Problem) ภาวะคุกคาม (Threats) และการเปลี่ยนแปลง (Change) DL ส่งเสริมการร่วมกันคิดความคิดดี ๆ นำไปสู่สีสัน(Fruition) เนื่องจากที่มงานพร้อมที่จะจุดประกาย (Ignite) กระบวนการทำงานให้ขับเคลื่อนจาก แนวความคิดไปสู่ความจริงหรือการปฏิบัติให้บรรลุผล

4.3 DL วิธีการที่เราจะประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องเป็น

ทางที่ดีที่สุดการใช้ DL เราสามารถหาทางที่ดีกว่า และตรวจสอบได้โดยการควบคุมและดูเหตุผลของการเสี่ยง

4.4 DL ในสภาพแวดล้อมของ DL ความผิดพลาดอาจนำไปสู่

การค้นพบแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าได้

4.5 DL ไม่ใช่ทุกคนจะเป็นผู้ตัดสินใจ แต่ทุกคนเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ในการที่จะให้ข้อมูลความรู้เพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ

4.6 DL ไม่ใช่เรื่องสำหรับพวกขี้มาคนเดียว (Mavericks) หรือพวกนกอินทรีขี้บินเดียว (Lone Eagle)

4.7 DL เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและความไว้วางใจไม่เกี่ยวกับการแข่งขันระหว่างหน่วยงานเรา เราทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจร่วมกัน แม้ว่าเราจะให้ข้อมูลในวิถีทางที่แตกต่างกัน

4.8 DL เอื้ออำนาจ (Empower) ให้ทุก ๆ คนเพื่อให้งานแต่ละคนมีประสิทธิภาพมากขึ้น (More Efficient) มีความหมาย (Meaningful) และมีประสิทธิผล (Effective)

4.9 DL เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร
เรวัตร์ ภูแย้ม (2554, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป การศึกษาพฤติกรรม ความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ มาเป็นตัวกำหนด หรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำ นั้นมักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมายงาน อย่างไร และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของ ผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมุติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (One Best Way Theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยตาม แนวความเชื่อกลุ่มทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ที่พึงกระทำในการ บริหารงานเป็นหลัก ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญคือ รูปแบบ พฤติกรรมผู้นำ ที่เน้นงานเป็นหลัก (Job Centered Leadership) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee Centered Leadership)

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 24 – 30) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตัวเอง มุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์อีกลักษณะหนึ่ง คือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบวางเฉย ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวหากมีปัญหาผู้นำจึงจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น
2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน
3. ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตาม ให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานบรรลุผลสำเร็จ

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายผู้นำทำให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วน ใหญ่เป็นรางวัลภายนอกผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความ ต้องการของผู้ตามผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายผู้นำจะระบุ บทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจนผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตามผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับ ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและ จากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชยประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังผู้นำแบบนี้

มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก
พื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการ
บริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ
การทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงานโดยไม่
ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตาม
มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by
Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ผู้นำจะคอยสังเกตผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือ
ล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management By
Exception: MBE P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมผู้นำจะ
เข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยน นำเสนอดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	Bass (1994)	เรวัต ภูเี่ยม (2554)	สุกัญญา เจริญรัตน์ (2554)	สมชาย ริมศิริ (2554)	เนพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560)	สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560)	คามณี	ร้อยละ
1. การให้รางวัลเหมาะสมตามสถานการณ์	√	√	√	√	√	√	6	100
2. การบริหารแบบวางเฉย	√		√	√	√	√	5	83
2.1 การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรุก	√		√	√	√	√	5	83
2.2 การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรับ	√		√	√	√	√	5	83
3. การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ			√				1	17
4. การบริหารที่มุ่งเน้นงานเป็นหลัก		√					1	17
5. การบริหารที่มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก		√					1	17
6. ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน				√			1	17

จากแนวคิดของนักวิชาการที่นำเสนอตาราง สรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็น การที่ผู้นำหรือผู้บริหารทำสัญญาข้อตกลงระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการเสริมแรง โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จแล้วได้ค่าตอบแทน ตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชาไว้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 80 ซึ่งได้สรุปออกมาในรูปแบบดังนี้

1. การให้รางวัลเหมาะสมตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำให้รางวัลเพื่อเป็น กำลังใจในการปฏิบัติงาน ในการทุ่มเทแรงกายแรงใจ จนทำให้งานออกมาบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการที่ผู้นำตกลงกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้นก็จะได้รับ รางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน

2. การบริหารแบบวางเฉย คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปแก้ไข 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การบริหารเชิงรุกคือเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่าใช้ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานไม่ได้มาตรฐาน

2.2 การบริหารเชิงรับคือจะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม ซึ่งจะเข้าไปแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน

5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) .

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Bass (1998) เชื่อว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ตั้งนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน นอกจากนี้ Bass ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้านดังนี้

1. อุทิศการณ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัดเป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (mission) ในอนาคตขององค์การและสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. สร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าความหมายและความสำคัญของงานที่ทำตลอดจนสร้างความน่าทึ่งในการทำงานให้กับผู้ตาม

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจเสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชินฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคนตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้

วิธีเช่นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจการช่วยเหลือเป็นที่เลี้ยง (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้นรูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของ Bass ดังกล่าวง่ายแก่การเข้าใจ และนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของ Bell ในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

Kouzes & Posner (2012, p.16–24) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนและกำหนดแนวทางปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงออกตัดสินใจมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานโดยเลือกทำในสิ่งที่ยากก่อนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุความสำเร็จผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำมีพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าความหมายและความสำคัญของงานที่ทำสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องมีความกล้าได้กล้าเสียมองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทายสร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำด้วยความตั้งใจพร้อมปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ตลอดจนพร้อมที่จะ

ตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงพยายามหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันมีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานโดยมอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทายความสามารถให้โอกาสแสดงความสามารถและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและหาเข้ารับการศึกษาเพื่อรับโอกาสในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอยผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นแสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการใช้คำพูดและการกระทำลูกปลอบใจผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจและทำให้ทุกคนทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำเสนอดังตาราง 2

ตาราง 2 ตารางการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Andrew W. Halpin (1990)	Bass & Avolio (1990)	John P. Kotter (1996)	Lussier and Achua (2001)	Yuki (2010)	Kouzes and Posner (2012)	นุช สัทธานัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559)	ไพจิตร จิวสุภา (2556)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	สิริบุญ ศรีนอก (2557)	ความถี่	ร้อยละ
1. ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	√	√				√	√	√			5	50
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม		√			√	√		√			4	40
3. ด้านการทำทายต่อกระบวนการทำงาน			√	√		√		√			4	40
4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น						√					1	10
5. ด้านการเสริมกำลังใจ						√		√	√	√	4	40
6. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		√									1	10

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ขึ้นไปได้ จำนวน 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

นุช สัทธานัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 170) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารคือการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกัน

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายกล่าว

Andrew W. Halpin (1990) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหาร คือการเป็นแบบอย่างที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แสดงความสามารถ แต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสได้แสดง ความสามารถสูงการควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็น แบบอย่าง que ผู้อื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติเป็นตัวแบบอย่าง หรือการเป็นผู้นำทางหรือการเป็นโมเดลสำหรับครูผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับ ผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำจำต้องมี วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่ อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่า จะทำสิ่งที่ ถูกต้องเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีของครู ทำให้ครูรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการครู จะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง

สรุปการเป็นต้นแบบนำทาง คือ การกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการ วางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมีการวางตนให้ เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการ กระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ใน อนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกาย

แรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับครู โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อครูผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวกผู้นำจะทำให้ครูสัมผัสกับภาพงดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ครูมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยเหลือพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ครูครูรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาให้ครูจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Yuki (2010) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่า องค์การต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไรสามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมทั้งลำดับความสำคัญ ก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์รวม คือ การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการ

แสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

John P. Kotter (1996) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเน้นถึงการสร้างการรับรู้ถึงวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะจำเป็นต้องทำอย่างเร่งด่วน ต้องมีการจัดการที่เข้มแข็ง การสื่อสารที่คนไปยังทุกคน เมื่อมีอุปสรรคต้องรีบจัดสร้างชัยชนะระยะสั้นแล้วอาศัยต่อยอดทำสิ่งที่ยากยิ่งขึ้นโดยไม่รีบประกาศชัยชนะสร้างที่มนำทางการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง การสร้างทีมที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างทีมงานที่ทรงพลังมีทักษะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะทางการสื่อสาร และมีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างชัยชนะในระยะสั้น กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ ไม่ยาก และสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดและเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

Lussier and Achua (2001) กล่าวว่า ผู้นำมองตนเองสามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในสัญชาตญาณของตนเอง กล้าเสี่ยง แต่ไม่ประมาท มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐานอันจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของตนเองมีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน” เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอกเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้ มีความยืดหยุ่น อีกทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

สรุปการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน คือ การกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร กระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 64 – 65) กล่าวว่า การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวัง

ในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 227) กล่าวถึงเทคนิคการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่

1. การใช้คำชมเชยคือผู้บริหารต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสมเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น
2. การให้ความเป็นธรรมคือการดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ
3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับถือเป็นการสร้างเสริมความรู้สึกที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง
4. การให้ความเป็นมิตรคือการแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือตนว่าสูงกว่าลูกน้องให้ความเป็นกันเองความห่วงใยและความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่รวมปฏิบัติงาน
5. การให้ความร่วมมือใช้ความคิดคือการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนงานขององค์กรเช่นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบายการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเป็นต้นการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น
6. การให้ร่วมปฏิบัติงานคือการที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาสซึ่งขณะเป็นกำลังสร้างความผูกพันที่ดีเพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง
7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงานโดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถความชำนาญและความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งปริมาณงานตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนจะส่งผลให้บุคลากรพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน
8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากรในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเหล่านี้ เช่น โกล่เกลี่ยให้คำแนะนำร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหาสิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่น

และมีขวัญกำลังใจที่จะร่วมปฏิบัติงานต่อไป

9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารบางท่านจะมองข้ามไปเพราะถือว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ความเป็นจริงแล้วกลับเป็นความคิดที่ผิดทั้งนี้เพราะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากรที่จะช่วยเสริมสถานะทางกายและทางใจได้อีกทางหนึ่ง

สิริปัญญา ทรนอก (2557: 57) ได้กล่าวว่าในการปฏิบัติงานบุคลากรต่างมีความต้องการเป็นแรงจูงใจโดยเฉพาะด้านการยอมรับนับถือเป็นอีกด้านหนึ่งที่เป็นแรงบันดาลใจของบุคลากรอันเป็นที่ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลในหน่วยงานรวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถสรุปได้ว่าการยอมรับนับถือหมายถึงการที่ครูได้รับการยกย่องชมเชยได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน

สรุปการเสริมสร้างกำลังใจ คือ การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงจัง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมปฏิบัติตามไม่ว่าจะโดยตำแหน่งหรือโดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะการเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกได้หลายประเภทโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ว่าจะแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติงานลักษณะของพฤติกรรมลักษณะการบริหารงานลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์หรือแบ่งตามภาวะผู้นำเป็นต้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรภายในองค์กรนั้นย่อมเป็นผู้ที่ไหวพริบมีวิสัยทัศน์ มองอนาคตและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษามีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่านด้วยกัน ผู้วิจัยนำกล่าวโดยสังเขป ดังนี้

โกมล บัวพรหม (2553, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องาน สถานที่ทำงานเพื่อร่วมงาน และปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ จนสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดจนจนสามารถลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานลงได้

จิณณวัตร ปะโคทัง (2553, หน้า 62) กล่าวว่า การจูงใจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความต้องการ (Needs) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการ และความต้องการทำให้เกิดแรงขับ (Drive) แรงขับทำให้คนเรากระทำพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดความสบายใจพอใจในที่สุด เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 111) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงสถานะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความหมายของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

ประภา สังข์พันธ์ (2554, หน้า 5) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึงความต้องการที่ได้รับจากการกระตุ้นของบุคคลหนึ่งที่ต้องการแสวงหาความพอใจด้วยพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจปกติก็คือ แรงกระตุ้น (Drive) แรงกระตุ้น คือ ตัวที่ทำให้เกิดการกระตุ้นอย่างแรง เพื่อจะได้เกิดการตอบสนองที่พอใจ

จตุรภัทร สุวรรณวิเศษ (2555, หน้า 21) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรับเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ คือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

เย็นฤดี สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระตุ้นให้บุคคลที่ถูกกระตุ้นเกิด

พฤติกรรมที่ต้องการไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้ามีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหาเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างตั้งใจ เต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการของแต่ละคนและเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้รักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ และมีวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน ไว้เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ (2560, หน้า 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการ

Davis (1981, p. 83, อ้างถึงใน ธรรมวรรณ พลหาญ, 2543, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความพอใจหรือไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผลประโยชน์ที่ได้รับ

Kinick and Williams (2008, อ้างถึงใน โศภษา อรัญวัฒน์, 2550, หน้า 197) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการซึ่งความต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

Berelson and Steiner (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2553, หน้า 106) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในร่างกายซึ่งทำให้เกิดพลัง และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย

Steers, R.M. and Porter (1979, p. 6) กล่าวว่า แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมเป็นแรงที่ให้พลังงานกระตุ้นร่างกายให้กระทำพฤติกรรม เป็นแรงกระตุ้นที่กำหนดทิศทางไว้ว่าจะกระทำพฤติกรรมออกไปอย่างไร และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Hodgett (1999, p. 36 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 135) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจหมายถึง การกระตุ้นเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนจะยังส่งผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในเป็นพลังมีการเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บังการหรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้นด้วยวิธีเชิงบวก (Positive) ดังเช่นการ

ดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคลและด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่นการดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตาม ต้องได้รับโทษ เป็นต้น

Michael Domjan (1996, p.199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้นผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการ

2. ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่างเราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบเพื่อหาน้ำและอาหารมาดื่มกินสนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้นเช่นต้องการความสำเร็จต้องการเงินค่าชมเชย อำนาจและในฐานะที่เป็นสัตว์สังคมคนยังต้องการมีอารมณ์ผู้กพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น

วิษณุ กองสุข (2559) กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติความคิดเห็นความสนใจความตั้งใจการมองเห็นคุณค่าความพอใจความต้องการสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่นคนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การกระทำต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลงองค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุนไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทนแต่ด้วยความผูกพันเห็นใจกันและกันทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้องและในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ถึงเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยดีเนื่องจากความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการหรือ

ความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การมิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไปก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอก

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัลเกียรติยศชื่อเสียงค่าชมการได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัลต้องการเกียรติยศชื่อเสียงค่าชมการยกย่องการได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนการแสดง ความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

Mark (1976, p. 422) ได้กล่าวถึงลักษณะแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. ระยะเวลาที่แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมีความแตกต่างกัน แรงจูงใจบางชนิดมีอิทธิพลในช่วงระยะสั้น เช่น การที่ผู้ชายลุกยืนเพื่อให้ผู้หญิงหรือเด็กนั่งแทนตนบนรถประจำทาง การกล่าวคำขอบคุณต่อผู้ให้ความช่วยเหลือเมื่อพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นแล้วแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมนั้นก็สิ้นสุดลงด้วยแรงจูงใจบางชนิดก็มีอิทธิพลในช่วงเวลานาน เช่น การได้เข้าเพื่อเพิ่มฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม การสร้างผลงานทางวรรณกรรม เป็นต้น

2. ลักษณะการเกิดขึ้นและสิ้นสุดลงอย่างเป็นวัฏจักรลักษณะของแรงจูงใจข้อนี้จะเห็นได้ชัดเจนจากแรงจูงใจทางกายความหิวความกระหายความต้องการพักผ่อนต่อการตอบสนองเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอแรงจูงใจจิตใจก็คล้ายกัน ภายหลังจากที่ได้กระทำพฤติกรรมบางอย่างจนเป็นที่พอใจแล้วการเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายทำให้อยากหยุดพักจากกิจกรรมนั้นชั่วคราวเมื่อเวลาผ่านไปพอสมควรแล้วก็จะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะกระทำกิจกรรมดังกล่าวอีก

3. ลักษณะแอบแฝงแรงจูงใจบางอย่างอาจแฝงเร้นอยู่และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเมื่อสภาพการบางอย่างอำนวยให้ เช่น ลูกน้องบางคนอาจมีความรู้สึกอิจฉาต่อเจ้านายและอาจพอใจที่ได้แสดงอาการปฏิบัติกับเจ้านายในบางครั้งแต่โดยทั่วไปก็จะพยายามควบคุมพฤติกรรมของตนเองจนกระทั่งเกิดเหตุการณ์บางอย่างขึ้น เช่น เจ้านายกำลังถูกเพ่งเล็งหรือวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ใหญ่ในระดับสูงกว่าตนก็จะถือโอกาสโจมตีหรือว่าร้ายเจ้านาย

สรุปจากคำกล่าวข้างต้นลักษณะแรงจูงใจพอสรุปได้ว่าลักษณะแรงจูงใจมีภายในและแรงจูงใจภายนอกซึ่งแรงจูงใจภายในจะมีความคงทนถาวรกว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะเกิดขึ้นจากภายในจิตใจมาจากเจตคติไม่ได้กระทำเพราะเป็นหน้าที่หรือเกรงกลัวต่ออำนาจและจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ในช่วงเวลาแตกต่างกันอาจเกิดขึ้นและสิ้นสุดลงอย่างเป็นวัฏจักรหรืออาจแอบแฝงก็ได้ ซึ่งมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมเมื่อสภาพการบางอย่างอำนวยให้

3. ประเภทของแรงจูงใจ

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 267) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกัน เป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึงบุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจเชื่อกันว่าถ้าผู้เรียนเกิดแรงจูงใจประเภทนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดดังนั้นครูควรพยายามสร้างแรงจูงใจประเภทนี้ให้เกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ การอยากเพราะต้องการเป็นผู้มีความรู้สอดคล้องกับแนวความคิดของอารี พันธมณี (2540, หน้า 270) ที่ว่าเป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอกเช่นความต้องการเรียนเพื่อต้องการความรู้ทำงานเพราะต้องการความสนุกและชำนาญซึ่งความต้องการหรือความสนใจพิเศษตลอดจนความรู้สึกรักคิดหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมขึ้น ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็นความสนใจความรักความศรัทธา เป็นต้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมเพราะต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่นำมาเร้าภายนอกเช่นรางวัลเกรด เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอารี พันธมณี (2546, หน้า 270) ที่ว่าเป็นภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเช่นสิ่งของหรือเกียรติยศเงินเดือนปริญญาบัตรความก้าวหน้ารางวัลค่าชมเชยการแข่งขันการติเตียนทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายจึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

แรงจูงใจนั้นประกอบไปด้วยแรงจูงใจภายในคือการมองเห็นคุณค่าและกระทำด้วยความเต็มใจและแรงจูงใจภายนอกคือความต้องการการยกย่องมีชื่อเสียงหรือรางวัลเป็นตัวผลักดันให้กระทำ

4. ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบแรงจูงใจมี 2 ประการ (สัมนา ธรนิธย์, 2553, หน้า 135-136)

คือ

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะทำการหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะชอบหรือไม่ชอบพอใจหรือไม่พอใจหากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ย่อมทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติพยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมีเช่นการใช้ของที่มีราคาแพง เป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงานอาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ในการที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปแรงจูงใจมีองค์ประกอบ 2 ประการคือองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและองค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความต้องการเจตคติความเชื่อค่านิยมความวิตกกังวลซึ่งประกอบกันเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5. องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจแรงจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สัมนา ธรนิธย์ (2555, หน้า 135-136) กล่าวว่า องค์ประกอบแรงจูงใจมี 2 ประการ

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะทำการหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อความรู้สึกต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ หากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ยอมทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติพยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมี เช่นการใช้ของที่มีราคาแพง เป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงาน อาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ในการที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นความต้องการของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิตอยู่เพื่อการยอมรับและค่านิยมแรงจูงใจจึงกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นนอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองของสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้นมีทิศทางจริงจังมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านกายภาพด้านการเรียนและด้านความคิด

6. แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล

บุคคลมีความต้องการมากมายหลายอย่างจนไม่มีขอบเขตจำกัดซึ่งในความต้องการที่เกิดจากความคิดคำนึงหรือความต้องการด้านจิตใจหรือความต้องการทางกาย ซึ่งเป็นความต้องการที่ขาดมิได้และในบรรดาความต้องการต่างๆ ของมนุษย์นั้นยากที่จะได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจ เพราะเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงมีผู้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

เยนฤดี สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 27) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดจากสิ่งกระตุ้นภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ได้แก่ความหิวความกระหายความต้องการทางเพศ ตลอดจนความต้องการทางจิตใจและสังคมได้แก่ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคม ที่เกิดจากการเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะกระตุ้นให้คนเราเกิดแรงจูงใจบางสิ่งบางอย่างมาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตอบสนองความต้องการ

สรุปได้ว่าแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลนั้นจะเพียรพยายามทุกวิถีทางในอันที่จะให้บรรลุความต้องการที่ละชั้นเมื่อความต้องการชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการชั้นนั้นก็ลดความสำคัญลงจนหมดความสำคัญไปไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไปแต่จะเกิดความสนใจและความต้องการสิ่งใหม่อีกต่อไป แต่ความต้องการขั้นต้น ๆ ที่ได้รับการตอบสนองไปเรียบร้อยแล้วนั้นอาจกลับมาเป็นความจำเป็นหรือความต้องการครั้งใหม่อีกได้เมื่อการตอบสนองความต้องการครั้งแรกได้สูญเสียหรือขาดหายไปและความต้องการที่เคยมีความสำคัญจะลดความสำคัญลงเมื่อมีความต้องการใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่

7. แนวทางการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้คนได้เป็นอย่างดีนั้นนอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้วดังนั้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจและเต็มใจลงทุนลงแรงเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวคือการจูงใจในการทำงาน ซึ่งในการสร้างแรงจูงใจมีผู้ให้ความสำคัญกล่าวถึง ดังนี้

เย็นฤดี สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 29) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจถือว่ามี ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นเพื่อให้เป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงานและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการกระตุ้นให้คนตั้งอกตั้งใจทำงาน ฟิงอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเต็มที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

กอบประเสริฐ ตย์คานนท์(2559, หน้า 150 – 166) ได้กล่าวถึงข้อควรปฏิบัติของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ

1. ต้องรู้มาตรฐานการทำงานของตัวเองแสดงให้ทุกคนประจักษ์ และต้องเสมอต้นเสมอปลาย
2. ระวังอย่าลำเอียงและมีอคติจนทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการตัดสินใจของท่านในการเลื่อนขั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขากำลังอยู่ ณ จุดใดบอกให้เขารู้สมรรถภาพของตัวเองทั้งด้านลบและด้านบวกให้โอกาสเขาแก้ไขข้อบกพร่อง
4. ให้คำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการชมเชยแบบจุก ๆ จิก ๆ เรื่องเล็กเรื่องน้อยเกินไปและอย่าตำหนิหรือดูถูกหรือวิจารณ์หรือนิทาผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น

5. ให้ข่าวสารแก่พนักงานทุกคนล่วงหน้าทุกครั้งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ซึ่งจะกระทบกระเทือนพวกเขาแต่ไม่ใช่เปิดเผยความลับขององค์การ
6. เอาใจใส่ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในการทำงานและชีวิตครอบครัวของเขา
7. มองคนที่ผลงานไม่ใช่วิธีการปฏิบัติหลีกเลี่ยงอคติหากแนวคิดต่างกัน
8. เลี้ยสละยอมออกนอกเส้นทางเพื่อช่วยผู้อื่นเมื่อไม่ผิดกฎระเบียบหรือผิดกฎหมายเพื่อปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องแต่ท่านจะต้องรู้จักแต่ละคนที่จะช่วยเหลือเป็นอย่างดีจึงจะแก้ปัญหามาของเขาได้
9. มีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้อื่น ๆ พร้อมที่จะรับความสำเร็จและความล้มเหลว
10. ก่อให้เกิดความเป็นอิสระด้วยการให้อิสระภาพแก่เขาในการแสดงความสามารถ
11. เป็นตัวอย่างความขยันขันแข็งในการทำงานแต่ไม่ใช่แย่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา
12. รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาได้แก่การยืดหยุ่นในความคิดคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น
13. พร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นมองโลกในแง่ดียอมรับความสามารถของผู้อื่น
14. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองเข้มแข็งแต่สุภาพอ่อนโยนไม่แสดงอาการตื่นตระหนกเมื่อประสบปัญหาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาและอย่าโลเลในการตัดสินใจ
15. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระพนักงานจะรู้สึกตัวเขาเป็นคนมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้งยังเป็นการพัฒนาความคิด
16. แบ่งสรรและมอบหมายงานอย่างเหมาะสมและอย่างซิงดีซิงเด่นกับลูกน้อง

จากที่หลายท่านได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคคลนั้นหากปล่อยให้ไม่มีความสุขไม่รู้สึกสนุกกับการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงานที่พวกเขาทำให้ผลการทำงานตกต่ำมีอัตราการเปลี่ยนงานสูงผู้บริหาร

จึงต้องทำงานหนักเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

8. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิดของ Fredrick Herzberg (Herzberg, 1959, P.113 อ้างถึงใน ศชาวุธ ลิทธิโชคสกุล, 2557, หน้า 43-45) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิด

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกัน ออกไป คือ Motivation-maintenance หรือ Dual factor theory หรือ The motivation hygiene theory ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮอริชเบอร์ก เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮอริชเบอร์ก กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้ คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี
2. การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ (Recognition) คือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่ว ๆ ไป
3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่าง

เต็มที

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) การที่ปัจจัย
 จูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชม
 ยินดีในผลงานและความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหาร
 ควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คน
 ตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene
 factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถ
 ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and
 Administration) คือ การจัดการและการบริหารองค์กร การจัดการและการบริหารงานของ
 องค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2. เงินเดือน (Salary) หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึง สิ่งตอบแทนการ
 ปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่
 ทำงาน ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการ
 เพิ่มเงินเดือน

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุย
 แต่มีได้หมายถึงการยอมรับนับถือ

4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุย
 ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร

6. สภาพภาพในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพ
 ทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน

7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความรู้
 ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

8. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) คือ ความรู้สึกของบุคคล
 ที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

9. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ลักษณะของงาน หรือ ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น สิ่งทีกล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้นไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้าน การจูงใจคนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียง มาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคนไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคล ทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมที่ได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการสนองความต้องการของ คนในการทำงานเท่านั้น

ตามทฤษฎีของ Herzberg สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะ ของงานมีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้น ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง
2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะ สิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้าง ความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้
3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็น ว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา
4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ติดนั้นต้อง มีการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัย ค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ผู้บริหารจะนำแนวคิดทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กไปประยุกต์ใช้ในการ ทำงานโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดย คำนึงถึงปัจจัยค้ำจุนซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหาร จัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้จึงมี ความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจ ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

Herzberg (1995, p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ, 2560, หน้า 26–28) นำเสนอว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นยอมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้นในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการทำงานแล้วยอมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำหน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้งานที่ครูผู้สอนทำบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้นมีดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน
2. เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary) หมายถึงสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราค่าเพิ่มเงินเดือน
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) หมายถึง การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็เนื่องมาจากความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเองทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
4. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือการจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ
5. ความสัมพันธ์ในหน่วยงานหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานส่วนตัวและงานส่วนรวม
6. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี
7. ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Job Security) คือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงานหรือไม่มีคุณค่าในด้านจิตใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลซึ่ง ได้แก่ ครูผู้สอนที่ทำงาน

หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้นถือว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคนผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำปัจจัยข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูง ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูที่อยู่ในโรงเรียน เงินเดือนที่เหมาะสมประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงานเป็นต้นดังนั้นปัจจัยค่าจูงเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นและมีเมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงาน คือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

โชติกา ระโส (2555, หน้า 29) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึงการที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นงานที่ถนัดน่าสนใจและยังส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มเต็มใจ

ลักษมณี จำแทนประรัง (2556, หน้า 7) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในลักษณะงานหมายถึงการมีความรู้สึกพอใจในภาระหน้าที่และเอาใจใส่ขยันเสียสละมีความรับผิดชอบมีความสามัคคีและสบายใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

สิริปัญญา ศรีนอก (2557, หน้า 54) ได้กล่าวว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานออกมาเป็นผลงานลักษณะของงานซึ่งงานที่ทำ ทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษที่จะต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงานหรือปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นลักษณะงานที่ปฏิบัติผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรหรือพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรหรือพนักงานซึ่งจะต้องยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้อย่างมี

ประสิทธิภาพจะมีส่วนมากในการบูรณาการเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือพนักงานหน่วยงานองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั่นคือเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร

รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี (2558, หน้า 44) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติหมายถึงงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายใช้ความรู้ความสามารถมีความหลากหลายหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้จนจบโดยล้งรวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการ

กมลวรรณ ยอดมาลี (2558, หน้า 42) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติหมายถึงความชัดเจนของทิศทางการบริหารโครงสร้างงานและกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายหากโครงสร้างของงานชัดเจนกระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจนซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและมีความถนัดจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วรวิมล ทองเยี่ยม (2558, หน้า 7) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานหมายถึงการลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อเป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานได้เสร็จในเวลาอันสั้น

สุภัธธา ทรัพย์สน (2558, หน้า 9) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่สนใจหมายถึงการลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อเป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานได้เสร็จในเวลาอันสั้น

Gilmer (1971, pp. 279–283) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ทำให้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหากได้ทำงานตามที่เขาถนัดหรือตามความสามารถเขาจะเกิดความพอใจคนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงานเพราะองค์ประกอบนี้มาก

โดยสรุปแล้วลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

2. ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน อภิชาติ ครองยศ 2560, หน้า 71)

กล่าวว่า เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน ความถึงสวัสดิการประโยชน์อื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน แปะขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556, หน้า 165-166) กล่าวว่าหลักของ สิ่งจูงใจประกอบด้วย 1) การจ่ายค่าจ้างตามเกณฑ์เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานการจ้างตามเกณฑ์เกิดจากระดับตำแหน่งงานนอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดจำนวนเงินที่บุคคลจะได้รับเช่นเงินประกันชีวิตเงินโบนัสเงินชดเชยเงินตอบแทนเป็นต้นโดยทั่วไปผู้บริหารสามารถกำหนดกฎเกณฑ์การจ่ายเงินตอบแทนหรือเงินชดเชยให้กับบุคลากรได้แก่ จากเวลาที่เขาใช้ปฏิบัติงานตามล้าพังจากผลการปฏิบัติงานตามล้าพังและการพิจารณารวมทั้งเวลาและผลการปฏิบัติงาน 2) การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเนื่องจากบุคคลจะได้รับสถานภาพที่สมเกียรติเพิ่มขึ้นนอกจากเงินเช่นได้รับการยกย่องบุคคลทั่วไปรู้จักด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่พึงปรารถนาของบุคลากรดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาให้รอบคอบ ยุติธรรมและเสมอภาคเพราะถ้าเกิดความไม่ยุติธรรมอาจก่อให้เกิดความเสียหายขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

Smith et al. (1969 อ้างถึงใน กนวรรณ เหาอิม, 2557, หน้า 24)

กล่าวว่าค่าตอบแทน (Pay) หมายถึงความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับต่อเดือนหรือผลประโยชน์อื่นมีความเหมาะสมกับความสามารถและมีความเท่าเทียมและยุติธรรมกับบุคคลอื่นภายในองค์การ ได้แก่ ผลตอบแทนหรือสวัสดิการอื่น ๆ โดยค่าตอบแทนที่ได้รับจะถูกเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนกับความพยายามในการทำงานหรืออาจนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความยุติธรรม

โดยสรุปแล้วเงินเดือนและผลตอบแทน คือ สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

นางสาวณัชชา ม่วงพุ่ม (2559, หน้า 7) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการทำงานการเปลี่ยนแปลงทางด้าน

ต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึง การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน ก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

สัทน์ เกษชาติ (2554, หน้า 15) การพัฒนาสาย ความก้าวหน้าในงาน หรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นแนวความคิดที่ช่วยพัฒนาพนักงานในองค์การ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ จึงเป็นเครื่องมือ ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์การ โดยผลของการ พัฒนาอาชีพจะมีประโยชน์คือ ทำให้องค์การเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัว พนักงานและองค์การอีกทั้งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการทำงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของตนเองเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง ส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่ง และสุดท้ายเป็นการจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถของตนซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อ องค์การ

Kraimer (Seibert, Crant & Kraimer, 1999, pp. 416–427) อธิบายว่า ความสำเร็จ ในอาชีพเป็นผลลัพธ์ทางบวก ด้านจิตใจ หรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงาน หมายถึง ความก้าวหน้าในการ ทำงานและผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่ บุคคลได้รับจากการทำงานซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางบวก ทางด้านจิตใจ

โดยสรุปความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน คือ การที่ปัจเจกบุคคลหรือปัจเจก กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องมาจาก การชื่นชมยินดีในผลงานและ ความสามารถของตนเอง

4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน สุพจน์ ฐิติวรการณกุล, 2559, หน้า 51) ได้กล่าวถึงนโยบายและการบริหารงานว่าเป็นกรอบกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยมีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การการทำงาน

ซ็อนกันแยงซิงอำนาจและกันซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน จินตนา อุทยานิก, 2559, หน้า 29) ได้กล่าวว่ นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึงบุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากนโยบายขององค์การชัดเจนการบริหารเป็นตามกระบวนการที่กำหนดไม่มีการกลั่นแกล้งหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “ การที่องค์การมีนโยบายและการบริหารที่ดีเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

ประชุม รอดประเสริฐ (2553, หน้า 9) นโยบายการบริหารคือสิ่งที่บ่งชี้ถึงความซึ่งใจของผู้บริหารว่าควรจะทำหรือไม่ควรทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในอนาคตหรือในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นและเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกันมีมาตรฐานเดียวกันมีความต่อเนื่องกันนโยบายที่ดียอมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้องเป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงานทำให้เกิดการประสานในการปฏิบัติที่ดีและช่วยลดเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจถึงแม้จะมีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงสุดกำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบริหารว่านโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ถ้านโยบายผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเมื่อไรก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันยอมทำงานด้วยความสุขมีขวัญและความพึงพอใจและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีส่วนร่วมส่วนนโยบายที่ดีมีลักษณะดังนี้ประการที่หนึ่งนโยบายจะชี้แนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และนโยบายที่จะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือแนวทางโดยส่วนรวมขององค์การประการที่สองนโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษรประการที่สามนโยบายจะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัด และช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคตประการที่สี่นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างตามความจำเป็นอย่างมีเหตุผลประการที่ห้านโยบายต้องเป็นเหตุผลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ละประการที่หกนโยบายจะต้องได้รับการทบทวนและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

โดยสรุปแล้วนโยบายและการบริหารงาน คือ การจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

5. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

กิตติมา เทวเรศ (2558: 18) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคมเช่นความต้องการความรักความอบอุ่นความปลอดภัยต้องการการยอมรับต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ต้องการความก้าวหน้าความสำเร็จในชีวิตตำแหน่งและฐานะทางสังคมตลอดจนความก้าวหน้าเป็นต้นซึ่งจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคลกลุ่มบุคคลสถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณีค่านิยมศาสนา และการเมือง เป็นต้น

เอมอร กฤษณะรังสรรค์ (2556, หน้า 12) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคลพัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลความสำเร็จในอาชีพการค้นพบความหมายของชีวิตและสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมนุษย์แต่ละคนถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ใหม่ความคิดความเชื่อทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกันดังนั้นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คนจึงต้องอาศัยความเข้าใจถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีระหว่างกันเพื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายจะได้ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน แต่ถ้าหากเป็นผู้บริหารหรือผู้นำควรวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือศรัทธาย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้นภายใต้บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยการเข้าใจซึ่งกันและกัน

Alderfer (1972, p.13) กล่าวว่า ความต้องการมีสัมพันธภาพ (relatedness needs (R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)

Huse & Cummings (1985, pp. 198 – 200) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงาน มีบรรยากาศของความเป็นมิตรมีความอบอุ่นเชื้ออาหารปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่ เป็นเหล่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

Yasuhiko Nagayama (1993, p. 15) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังนี้ (1) จะได้รับการปฏิบัติที่ปราศจากอคติใด ๆ (2) จะได้รับการปฏิบัติ

อย่างเสมอภาคถ้วนหน้า (3) จะได้รับการปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยด้านการยอมรับทางสังคมจัดเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์รองลงมาจากความต้องการความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย

โดยสรุปแล้วความสัมพันธ์ในหน่วยงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานงานส่วนตัวและงานส่วนรวม

6. ด้านความสำเร็จของงาน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน จินตนา อุทยานิก, 2559, หน้า 31)

กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี รวมทั้งการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จเป็นที่น่าพอใจและปราบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

อัญชลี แจ่มเจริญ (2556, หน้า 41) ได้กล่าวไว้ว่าการจูงใจด้วย

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีก็จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้นรู้สึกสะดวกสบายรู้สึกอยากทำงานและขยันทำงานเพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ มีบรรยากาศที่ดีมีความสะดวกสบายสะอาดแสงสว่างเพียงพออากาศเย็นสบายมีเนื้อที่กว้างเพียงพอมีห้องน้ำที่สะอาดมีห้องสำหรับดื่มน้ำดื่มกาแฟในช่วงเวลาพักภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีความสามัคคีให้การยกย่องชมเชยและเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

Herzberg & Barabarta (1959, pp. 113–115 อ้างถึงใน พิมพวรรณ หล้าน้อย, 2560, หน้า 26) กล่าวว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นความรู้สึกพึงพอใจและปราบปลื้มใจในความสำเร็จของงานเมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัดหรือเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้และเป็นการกระตุ้นที่จะเต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไป

Struss & Leonard (1960, p. 11 อ้างถึงใน สุพจน์ ฐิติวรการณกุล, 2559, หน้า 46) กล่าวถึงความสำเร็จของงานไว้ว่าผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุดอาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่ง

เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอนความต้องการที่รุนแรงของคนคือต้องรู้สึกล้มเหลวก็ผลเพราะให้รู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จและงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่นซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

กอบประเสริฐ ตย์คานนท์ (2556, หน้า 156) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในงานหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพคือ การปฏิบัติงานนั้นได้มีการใช้วัสดุเครื่องมืออุปกรณ์และงบประมาณอย่างประหยัดเหมาะสมเข้าลักษณะได้ผลงานสูง แต่เสียค่าใช้จ่ายและเวลาน้อยส่วนงานที่สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพคือการได้ผลงานออกมาถูกต้องตามคาคาหมายของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานและความสำเร็จในชีวิตการทำงานคือการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสำเร็จในงานมีความพึงพอใจในงานพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าต่อหน่วยงานและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน

โดยสรุปแล้วความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ คือ การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

7. ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ถวิล มาสาซ้าย (อ้างถึงใน กนกวรรณ เท้าอิม, 2559, หน้า 69)

กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานคือการปฏิบัติงานของครูในองค์การครูมีความต้องการที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานต้องการศึกษาต่อและเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถต้องการเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งผลต่อความมั่นคงของชีวิตด้วย

Gilmer (1966, pp. 279 – 283 อ้างถึงใน จรูญศักดิ์ พรหมจรรย์, 2557, หน้า 8) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานเป็นความรู้สึกในทางบวกของพนักงานต่อการที่มีโอกาสได้ทำงานในองค์การที่มีความมั่นคงบุคคลจะรู้สึกถึงความมั่นคงเมื่อเขาสามารถหรือมีโอกาสรักษาสถานภาพในการทำงานของเขาไว้จากงานวิจัยพบว่าความมั่นคงในงานถือว่าเป็นเหตุผลหลักของทั้งพนักงานชายและหญิงซึ่งสามารถสร้างความพอใจให้กับเขาได้ความมั่นคงในงานเป็นทัศนคติที่มีต่องานซึ่งพนักงานจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากขึ้นเมื่ออายุเพิ่มมากขึ้น แต่จะให้ความสำคัญน้อยในกลุ่มผู้ที่มีการศึกษาสูงองค์การจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานโดยพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมให้รางวัลกับผู้ที่

ปฏิบัติงานดีนอกจากนี้ต้องยอมรับและรู้จักยกย่องชมเชยด้วยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อและฝึกอบรมเพื่อให้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นจากงานวิจัยพบว่าการขาดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในงาน และผู้ขายให้ความสำคัญกับโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าผู้หญิงนอกจากนั้นความเฉลียวฉลาดและระดับการศึกษาก็มีความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานด้วย

โดยสรุปแล้วความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วยลักษณะของงานที่ปฏิบัติคืองานนั้นตรงกับความรู้ความสามารถของครูเงินเดือนและผลตอบแทนความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานนโยบายและการบริหารงานความสัมพันธ์ในหน่วยงานความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติเป็นต้นสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้ครูอยากทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

บริบทของการศึกษาท้องถิ่น

การจัดการศึกษาท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่จัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึงแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รายละเอียด ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ได้แก่ มาตรา 80 (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับ

แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

มาตรา 289 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและ ความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดย คำนี้ถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ รวมทั้งการบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ดังนี้

มาตรา 9 (2) การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น

มาตรา 41 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความ พร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและ ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้ มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัด การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) นำเสนอหลักการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1) การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องยึดหลัก การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการ พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐานทั่วถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ไม่น้อยกว่า 12 ปี ตามมาตรา 49 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม หรือความบกพร่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ให้มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ และจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

5) กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

จากการที่กฎหมายได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ (อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจในการจัดการศึกษาดังต่อไปนี้

1) การจัดการศึกษาในระบบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาในระบบสองรูปแบบ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

รายละเอียด ดังนี้

(1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปีก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งรัฐต้องจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย สำหรับการแบ่งประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นตามกฎหมายกระทรวง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้เด็กที่มีอายุระหว่าง 3-6 ปี โดยมีหลักการคือการพัฒนาความพร้อมของเด็กด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ เพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

การศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งเน้นพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถของเด็ก ใช้ระยะเวลาตามเกณฑ์ปกติ 6 ปี

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับประถมศึกษา ใช้เวลาเรียน 3 ปี มีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ ความต้องการ ความสนใจ และสร้างทัศนคติแก่นักเรียน เพื่อนำไปใช้ประกอบการทำงานและอาชีพที่สมควรแก่วัย และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 3 ปี เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ทั้งนี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมี 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญ (มัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6) และประเภทอาชีพศึกษา (ประกาศนียบัตรวิชาชีพ)

(2) การศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนภายหลังที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา ซึ่งครอบคลุมการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรืออนุปริญญา และระดับปริญญา

2) การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษานี้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่จัดการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพในพื้นที่เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของประชาชน และความเข้มแข็งของชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนหนังสือ หนังสือพิมพ์ สื่อ สิ่งพิมพ์แก่ที่

อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน ตำบล และห้องสมุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานศึกษา 2
ลักษณะ คือ

1) การจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเอง หรือขยาย หรือเปลี่ยนแปลง
ประเภทการศึกษา โดยให้สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือสถานศึกษาเดิมที่ขยายหรือ
เปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจัดการศึกษาในระดับและประเภทที่มีความพร้อม มีความ
เหมาะสม และมีความต้องการภายในท้องถิ่น อาจแยกได้เป็น 4 กรณี คือ

(1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อน
จัดตั้งสถานศึกษาเพื่อให้จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่กำหนด

(2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้ง
สถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยให้สถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่จัดอยู่
แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้ง
สถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยสถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่แตกต่าง
ไปจากระดับและประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

(4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิได้จัดตั้งสถานศึกษาเพิ่มเติม
แต่ขยายหรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจากที่จัดอยู่เดิม

2) การถ่ายโอนการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการตาม
[[แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตาม
แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ได้รับการถ่ายโอนสถานศึกษาส่วนหนึ่งจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยการถ่ายโอน
สถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากปี พ.ศ. 2549
– 2557 มีจำนวนทั้งสิ้น 485 แห่ง

4. กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11

กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11 คือการจัดการศึกษาด้วยการดูแลของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ครอบคลุม 3 จังหวัดคือ สกลนคร
นครพนม และ มุกดาหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

1.1 การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

บรรพต รั้งาม (2555, บทคัดย่อ) เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ 4 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกรายการ ค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในภาวะผู้นำแบบปฏิรูป รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน ภาวะผู้นำ เหนือผู้นำ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตามสภาพพบว่า 2.1) เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู ตามเพศ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาแตกต่างกันที่ระดับ .05 2.2) เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู ตามอายุสถานภาพ สมรส ตำแหน่งหน้าที่และขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติดีดีงาม ไม่พบว่า ตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันที่ระดับสำคัญ.05

บุษบาพรรณ วุฒิศักดิ์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองของกลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองทั้งหมด 335 คนผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนากร คุ้มนายอ (2562, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 352 คนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 57 คนและครูผู้สอนจำนวน 295 คนจาก 57 โรงเรียนผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 3) ประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 7) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 ด้านที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 17.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.38 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ด้วย

สุกิมล ไตปิ่นใจ (2556, บทคัดย่อ) เป็นการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางบ่อ 2 อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางบ่อ 2 อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางบ่อ 2 อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านโน้มน้าวจิตใจ และด้านการเข้าสังคม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 การวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กนกนิกา ทองทุม (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในอำเภอสอยดาวจำนวน 169 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 ด้าน

ไพจิตร จิวสุภา (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 89 คน และครูจำนวน 267 คนรวมจำนวน 356 คนผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่มีสถานภาพต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครู 5) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนต่างกันโดยรวม

ไม่มีความแตกต่างกัน 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน 7) แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่อยู่ต่างอำเภอกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างอำเภอกันโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 9) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 10) ตัวแปรจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 52.30 และมีความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.373 11. องค์ประกอบแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการส่งเสริมจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์

อชรรักษ์ อุณวิเศษ (2560, บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 116 คนผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครไม่แตกต่างกันส่วนผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศ สถานภาพวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครไม่แตกต่างกันส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก (0.77) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 6) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 คือด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติด้านนโยบายและการบริหารงานด้านความเจริญก้าวหน้าและด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน 7) แนวทางพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครใน 4 ด้าน คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความเจริญก้าวหน้าด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Michael (2003 : 173) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 กลุ่มใน 4 ด้าน คือ อัตราการเข้าเรียน อัตราการลาออก อัตราการเรียนจบตามเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และอัตราการเรียนต่อ ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนแบบเดิม เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม วัดพฤติกรรมการบริหาร LPI สถิติที่ใช้คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการทดสอบค่า t ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีค่าคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงกว่า 30 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพด้าน การมาเรียน และอัตราการออกกลางคันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อเนื่อง มีประสิทธิผล สูงกว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาแบบปกติและผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารหญิงและผู้บริหารชาย ที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

Fleur Kappen (2010, Management Summary) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาด้วยแรงบันดาลใจจากภายใน และภายนอกของพนักงานด้วย ภาวะผู้นำคือความเป็นผู้นำในการทำธุรกรรมและการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำการทำ ธุรกรรมสามารถมองเห็นเป็นสัญญาณที่กำหนด หรือตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ตามจะ พยายามแลกเปลี่ยนเพื่อรับรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษเมื่อเทียบกับความเป็นผู้นำการ ผู้นำเหล่านี้พยายามสนับสนุนความพยายามพิเศษ ด้วยความไว้วางใจความมุ่งมั่นมี

แนวโน้มที่จะสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทเข้ากับความตั้งใจของประเภทคือภายในและภายนอกแรงจูงใจแรงจูงใจภายในมีแรงผลักดันภายในและดังนั้นลักษณะงานบางอย่างคือพนักงานต้องรับรู้เนื้อหาการทำงานว่าเป็นที่น่าพอใจและการตอบสนองแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงผลักดันจากภายนอกและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของกิจกรรมสำหรับคนงานเองผลลัพธ์อาจเป็นรางวัลหรือการหลีกเลี่ยงการลงโทษผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่มุมที่น่าพึงพอใจและการเติมเต็มที่อยู่ภายในบุคคลที่มีแรงจูงใจกำลังมองหา นอกจากนี้การมุ่งเน้นภายในและความสนใจกับกระบวนการเป็นทำให้ได้ประสิทธิภาพและข้อมูลเชิงลึก

Kyle Sandel (2012, Abstract) ได้ทำการศึกษา รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพโดยเฉลี่ยในผู้ตามอย่างไรก็ตามการให้เหตุผลว่าทำไมกระบวนการนี้เกิดขึ้นก็ไม่ได้มีความชัดเจนปัจจุบันการศึกษาตรวจสอบว่าการมีส่วนร่วม ของผู้ติดตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานแม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมีผลต่อพนักงานและการปฏิบัติงานการศึกษาก่อนหน้านี้ พวกเขาได้รับการศึกษาในระดับมหัพภาคที่ดูเหมือนจะขัดแย้งกับต้นฉบับแนวความคิดของการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องของดั่งนั้นการศึกษาทางห้องปฏิบัติการในปัจจุบันสำรวจความสัมพันธ์เหล่านี้ในระดับที่เกี่ยวข้องกับงานเล็ก ๆ ในปฏิสัมพันธ์เฉพาะระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงานโดยความเข้าใจที่ดีขึ้นว่าผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมและขับเคลื่อนประสิทธิภาพในเรื่องงานเฉพาะองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากอิทธิพลผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับผู้ติดตามของพวกเขา

จากเอกสารและการทำตารางสังเคราะห์จากนักวิชาการที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1.ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 1.1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 1.2) การบริหารแบบวางเฉย 2.ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 2.1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2.2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 2.3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานและ 2.4) การเสริมสร้างกำลังใจซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว ประกอบด้วย 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) เงินเดือนและผลตอบแทน 3) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 4) นโยบายและการบริหารงาน 5) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 6) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติและ 7) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

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

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 334 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 44 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 15 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 14 คน หัวหน้าวิชาการ จำนวน 15 คน และกลุ่มครู จำนวน 290 คน จาก 15 โรงเรียน

1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 180 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 , หน้า 43)

ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 15 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 14 คน หัวหน้าวิชาการ จำนวน 15 และ กลุ่มครู จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

2.1 เจาะจงโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ทุกโรงเรียนในหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) ซึ่งมีโรงเรียนทั้งสิ้น 15 โรงเรียน โดยอยู่ในจังหวัดนครพนม จำนวน 5 โรงเรียน จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 4 โรงเรียน และจังหวัดสกลนคร จำนวน 6 โรงเรียน

2.2 เจาะจงผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานวิชาการ ทุกท่าน จากทั้งหมด 15 โรงเรียน มีจำนวนประชากรทั้งหมด 44 คน

2.3 ดังนั้นจะเหลือกลุ่มตัวอย่างในส่วนของครูผู้สอน จำนวน 136 คน จาก ครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 290 คน ดังนั้นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในตารางรวมใช้เกณฑ์ร้อยละ 47 จากครูผู้สอนทั้งหมดในโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

2.4 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

ตาราง 3 จำนวนประชากรและตัวอย่าง

ที่ตั้ง		นครพนม					มุกดาหาร					สกลนคร					รวม	
		ร.เทศบาล 1 หนองแสง	ร.เทศบาล 2 ถนนบำรุงเมือง	ร.ชุมชนเทศบาล 3 พิณีพิทยานุสรณ์	ร.เทศบาล 4 รัตนโกสินทร์ 200 ปี	ร.เทศบาล 5 สมพรอภัยโส	ร.เทศบาล 1 ทีโอเอวิทยา	ร.เทศบาล 2 วัดนิรมิตร	ร.อนุบาลเทศบาลตำบลดงเย็น	ร.อนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี	ร.เทศบาล 1 เขิงชุมประชาภูมูถ	ร.เทศบาล 2 เขิงชุมอนุชนวิทยา	ร.เทศบาล 4 รัฐประชาชนุเคราะห์	ร.เทศบาลคำตากลา	ร.เทศบาลตำบลอากาศอำนวย (ชุมชนอุปถัมภ์)	ร.เทศบาลวาริชภูมิ		
ประชากร	ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รองผู้อำนวยการ	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
		หัวหน้างานวิชาการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รวม	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
	ครู	64	17	16	17	8	36	5	7	6	24	39	9	27	11	4	290	
ตัวอย่าง	ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รองผู้อำนวยการ	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
		หัวหน้างานวิชาการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		รวม	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
	ครู	30	8	8	8	4	17	2	3	3	11	18	4	13	5	2	136	
	รวม	33	11	11	11	6	20	5	6	6	14	21	7	16	8	5	180	

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและตำราโดยเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check List) ซึ่งถามในเรื่องต่อไปนี้

1. สถานภาพ
 - 1.1 ผู้บริหาร
 - 1.1.1 ผู้อำนวยการ
 - 1.1.2 รองผู้อำนวยการ
 - 1.1.3 หัวหน้างานวิชาการ
 - 1.2 ครูผู้สอน
2. ระดับการศึกษา
 - 2.1 ปริญญาตรี
 - 2.2 สูงกว่าปริญญาตรี
3. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน
 - 3.1 จังหวัดสกลนคร
 - 3.2 จังหวัดนครพนม
 - 3.3 จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 Scale) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตอนประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 - 1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
 - 1.2 การบริหารแบบวางเฉย
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง
 - 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
 - 2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

2.4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

ตอนที่ 3 ถ้ามองเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งเป็น 7

ด้าน

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
2. เงินเดือนและผลตอบแทน
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
4. นโยบายและการบริหารงาน
5. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
6. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
7. ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

2. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีลำดับการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อบ่งชี้ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยนของ Bass จำนวน 2 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 2) การบริหารแบบวางเฉย และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ Kouzes & Posner จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม 3) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน 4) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น แรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg จำนวน 7 ด้าน คือ 1) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) เงินเดือนและผลตอบแทน 3) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 4) นโยบายและการบริหารงาน 5) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 6) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ 7) ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

2.2 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม และอาศัยข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 2.1 เพื่อให้ครอบคลุมข้อบ่งชี้ทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยนของ Bass ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ Kouzes & Posner และแรงจูงใจทฤษฎีของ Herzberg และ กำหนดเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (Likert Method)

2.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับ

จุดมุ่งหมายการวิจัย

2.4 ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของประธานที่
 ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.5 นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อ
 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity)
 ด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา
 (Word) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความ
 สมบูรณ์ของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

2.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะ
 ครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการบริหาร
 หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สกลนคร

2.5.3 ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5.4 นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์ ผู้อำนวยการสำนัก
 การศึกษา เทศบาลนครสกลนคร

2.5.5 นายอัศวพงศ์ ภูติยา ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
 เทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”

โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลใน
 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คิดข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of
 Constancy) เท่ากับ 0.6 – 1.0 ไว้ใช้

2.6 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญคัดเลือก
 ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC: Index of Constancy) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

2.7 ทำหนังสือขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ต่อ
 สถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และได้รับการอนุมัติวันที่ 26 เดือน ตุลาคม
 พ.ศ.2563 โดยมีเลขที่หนังสือ 034/2563 ออกโดยสถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สกลนครลงนามโดย นางสาวสุชาลีณี คุปตะบุตร ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกันคือโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน โดยประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 4-5 คน ในแต่ละโรงเรียนเจาะจงผู้บริหาร จำนวน 1-4 คน และครูผู้สอน จำนวน 1-4 คน ซึ่งรายชื่อโรงเรียนมีดังนี้

2.8.1 โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 2 คน ครู 3 คน

2.8.2 โรงเรียนเทศบาล 2 มุขมนตรี ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ครู 4 คน

2.8.3 โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านเหล่า ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 2 คน ครู 2 คน

2.8.4 โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธิ์วาราราม ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 1 คน

2.8.5 โรงเรียนเทศบาล 5 สหรัักษ์วิทยา ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ครู 4 คน

2.8.6 โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟสงคราม ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ครู 4 คน

2.8.7 โรงเรียนเทศบาล 8 ไทยรัฐวิทยา ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 2 คน

2.8.8 โรงเรียนเทศบาล 9 มณเฑียรทองอนุสรณ์ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ - คน ครู 1 คน

2.8.9 โรงเรียนเทศบาล 11 หนองหิน ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 2 คน

2.8.10 โรงเรียนเทศบาล 12 บ้านซ่าง ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ - คน ครู 1 คน

รวมเป็นทั้งหมด 50 ฉบับ จากผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 10 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน และครู จำนวน 24 คน จากทั้งหมด 10 โรงเรียน

2.9 นำเสนอแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมตามวิธีการของเพียร์สันโดยใช้ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไปนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach–Coefficient) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีดังนี้

2.9.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894

2.9.1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.401 ถึง 0.794 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.896

2.9.1.2 การบริหารแบบวางเฉย มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.516 ถึง 0.820 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.892

2.9.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986

2.9.2.1 การเป็นต้นแบบนำทาง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.658 ถึง 0.913 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.970

2.9.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.797 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.974

2.9.2.3 การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.687 ถึง 0.905 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956

2.9.2.4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.783 ถึง 0.883 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956

2.9.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.972

2.9.3.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.803 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927

2.9.3.2 เงินเดือนและผลตอบแทน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.458 ถึง 0.765 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.881

2.9.3.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.752 ถึง 0.847 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940

- 2.9.3.4 นโยบายและการบริหารงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.814 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964
- 2.9.3.5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.753 ถึง 0.907 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.960
- 2.9.3.6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.723 ถึง 0.817 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.938
- 2.9.3.7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.832 ถึง 0.951 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968
- 2.10 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- 2.11 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาดังต่อไปนี้
 - โรงเรียนเทศบาล 1 หนองแสง
 - โรงเรียนเทศบาล 2 ถนนบำรุงเมือง
 - โรงเรียนชุมชนเทศบาล 3 พิณจพิทยานุสรณ์
 - โรงเรียนเทศบาล 4 รัตนโกสินทร์ 200 ปี
 - โรงเรียนเทศบาล 5 สมพรอภัยโส
 - โรงเรียนเทศบาล 1 ที่โอเอวิทยา
 - โรงเรียนเทศบาล 2 วัดนิรมิตร
 - โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลดงเย็น
 - โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี
 - โรงเรียนเทศบาล 1 เขิงชุมประชาอนุกุล
 - โรงเรียนเทศบาล 2 เขิงชุมอนุชนวิทยา

โรงเรียนเทศบาล 4 รัฐประชาชนเคราะห์

โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า

โรงเรียนเทศบาลตำบลอากาศอำนวย (ชุมชนอุปถัมภ์)

โรงเรียนเทศบาลวาริชภูมิ

เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม จำนวน 180 ฉบับ เก็บข้อมูลด้วยตนเองได้
แบบสอบถามกลับคืนมา 180 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติกร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งภาพรวมและรายด้านโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ได้ 5 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ได้ 4 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ได้ 3 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย ได้ 2 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้ 1 คะแนน

แล้วสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

4.51– 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำมาก

2.51– 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อยมาก

3. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของความคิดเห็นที่แสดงออกของ ครูในแต่ละด้านจากการปฏิบัติงานครูในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามมาตราสวนการประมาณค่าจาก 1–5 (น้อยที่สุด–มากที่สุด) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดได้	5 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากได้	4 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลางได้	3 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยได้	2 คะแนน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดได้	1 คะแนน

สรุปเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,

2556, หน้า 4)

ระดับมากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับมาก	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
ระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับน้อย	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
ระดับน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยใช้การเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย t-test ชนิด (Independent Samples)

5. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติพื้นฐาน

5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

5.2.1 การหาอำนาจจำแนก ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item – total correlation)

5.2.2 ค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 1

5.3.2 ใช้การเปรียบเทียบค่าที (t-test ชนิด Independent Samples) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ในส่วนการเปรียบเทียบตัวแปรอิสระสถานภาพการดำรงตำแหน่งและระดับการศึกษา

5.3.3 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test ชนิด One-Way ANOVA) กรณีพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe หรือ วิธี L.S.D ตามความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ในส่วนของจังหวัดที่ตั้ง

5.3.4 ใช้การหาความสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Simple Correlation Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 แปลค่าระดับความสัมพันธ์โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2552, หน้า 314)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.90 ขึ้นไปหมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 0.89 หมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.30 หมายถึงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายถึงไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

5.3.5 ใช้การหาอำนาจพยากรณ์ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 4

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การที่ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. นักวิชาการในมหาวิทยาลัยสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. นักบริหารการศึกษาระดับสำนักการศึกษา จำนวน 2 คน

2.1 ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 นายมนตรี มีสูงเนิน ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เทศบาลนครสกลนคร

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

3.1 นายอัศรพงศ์ ภูติยา ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา”

3.2 นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองนครพนม (ยงใจยุทธ)

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน คือ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอียงลักขะ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชาชนกุล”

5. ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นครูเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

5.1 ดร.นันทนา ลีลาชัย ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”

5.2 นางสาวพร พาวินิจ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”

6. ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็นครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน คือ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ครูโรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย
4. แนวทางการพัฒนาภาวะ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่

ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

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

%	แทน ร้อยละ
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r_{xy}	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม
X_1	แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
X_{11}	แทน การให้รางวัลอย่างเหมาะสม
X_{12}	แทน การบริหารแบบวางเฉย
X_2	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X_{21}	แทน การเป็นต้นแบบนำทาง
X_{22}	แทน การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
X_{23}	แทน การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน
X_{24}	แทน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น
Y_t	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
Y_1	แทน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
Y_2	แทน เงินเดือนและผลตอบแทน
Y_3	แทน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
Y_4	แทน นโยบายและการบริหารงาน
Y_5	แทน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
Y_6	แทน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
Y_7	แทน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพในอำนาจ พยากรณ์
α	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E. _b	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ ตัวแปรพยากรณ์

S.E. _{est}	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
Y'	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Z _y	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจำนวน 180 ฉบับจากโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 โรงเรียนได้รับแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์จำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจสอบคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา ต่างกันโดยใช้การทดสอบที (t - test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample)

2.3 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe หรือ L.S.D.

ตามความเหมาะสม

2.5 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยใช้การหาค่าค่าความสัมพันธ์

เชิงพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)

2.6 ท้องค้ประกอบภาวะผู้นำของผู้น้บริหารอย่างน้อย 1 องค์ประกอบมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้น้บริหารและครูผู้สอนโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้น้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำนวนทั้งสิ้น 180 คนปรากฏผลดังตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	สถานภาพ										รวม	
	ผู้บริหาร								ครู			
	ผู้อำนวยการโรงเรียน		รองผู้อำนวยการโรงเรียน		หัวหน้างานวิชาการ		รวม	ร้อยละ				
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน			ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สกลนคร	6	3.33	6	3.33	6	3.33	18	10	53	29.44	71	39.44
นครพนม	5	2.78	4	2.22	5	2.78	14	7.78	58	32.22	72	48
มุกดาหาร	4	2.22	4	2.22	4	2.22	12	6.67	25	13.89	37	12.56
รวม	15	8.33	14	7.77	15	8.33	44	24.44	136	75.55	180	100
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	-	0	-	0	5	2.78	5	2.78	73	40.55	78	43.33
สูงกว่าปริญญาตรี	15	8.33	14	7.77	10	5.55	39	21.67	63	35	102	56.67
รวม	15	8.33	14	7.77	15	8.33	44	24.45	136	75.55	180	100

จากตาราง 4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 180 คนประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจากจังหวัดสกลนคร จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 39.44 จังหวัดนครพนม จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 48 และจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.56

ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 56.65

เมื่อจำแนกตามสถานะภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 24.45 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

รองผู้อำนวยการ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.77 และครู จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 75.55

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

2.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทดสอบ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่กำหนดปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 6

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

แบบที่	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.38	0.60	ปานกลาง	2
2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.29	0.51	มาก	1

จากตาราง 5 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	การให้รางวัลอย่างเหมาะสม	4.03	0.70	มาก	1
2	การบริหารแบบวางเฉย	2.72	1.05	ปานกลาง	2
	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โดยรวม (X_1)	3.38	0.60	ปานกลาง	

จากตาราง 6 พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การให้รางวัล อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$) ส่วนการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 2.72$) ตามลำดับ

เมื่อแยกพิจารณาระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยจำแนกตามรายด้านและรายชื่อ ปรากฏว่าผลดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการ สันับสนุน	4.00	0.84	มาก	7
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น	4.00	0.79	มาก	6

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้า ทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนด	4.07	0.84	มาก	2
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่เขาคาดหวังจะได้รับจากการ ปฏิบัติงานสำเร็จ	4.03	0.89	มาก	5
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชู เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี	3.93	0.93	มาก	9
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแลกเปลี่ยนกับ ความพยายามในการทำงาน	4.03	0.91	มาก	4
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงเหตุผลที่ได้รับรางวัลในการ ปฏิบัติงาน	4.04	0.88	มาก	3
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสม จากการปฏิบัติงานสำเร็จ	3.96	0.95	มาก	8
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี	4.23	0.81	มาก	1
รวม		4.03	0.7	มาก	

จากตาราง 7 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ($\bar{x} = 4.23$) ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้าทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ($\bar{x} = 4.07$) ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเหตุผลที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.04$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ข้อที่	ด้านการบริหารแบบวางเฉย	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะลงมือแก้ปัญหา	2.84	1.21	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก	2.84	1.13	ปานกลาง	1
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่งปัญหานั้นกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง	2.74	1.22	ปานกลาง	3
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็นปัญหาเรื้อรังเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข	2.56	1.23	ปานกลาง	5
5	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไปซ่อม”	2.64	1.22	ปานกลาง	4
รวม		2.72	1.05	ปานกลาง	

จากตาราง 8 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.72$) เรียงลำดับเมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก ($\bar{x} = 4.23, S.D.=1.13$) ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อน จึงจะลงมือแก้ปัญหา ($\bar{x} = 2.84, S.D.=1.21$) ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหากจนกระทั่งปัญหานี้กลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	การเป็นต้นแบบนำทาง	4.23	0.60	มาก	4
2	การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	4.32	0.55	มาก	2
3	การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน	4.30	0.54	มาก	3
4	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น	4.32	0.54	มาก	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวม (X)		4.29	0.51	มาก	

จากตาราง 9 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ($\bar{x} = 4.32, S.D.=0.54$) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{x} = 4.32, S.D.=0.55$) การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ($\bar{x} = 4.30$) การเป็นต้นแบบนำทาง ($\bar{x} = 4.23$)

เมื่อแยกพิจารณาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยจำแนกตามรายด้านและรายข้อ
ปรากฏว่าผลดังตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ข้อที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นายกองולםใสศรัทธา แก่คณะครูและบุคคลทั่วไป	4.26	0.74	มาก	3
2	ผู้บริหารอัธยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง	4.29	0.73	มาก	1
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมใน การทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.29	0.77	มาก	2
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ใน ศีลธรรมอันดีงาม	4.22	0.76	มาก	7
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.21	0.76	มาก	9
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และ อารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้	4.26	0.76	มาก	4
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟัง ปัญหาและข้อวิจารณ์ตนเองได้	4.18	0.78	มาก	10
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานว่าเอาชนะปัญหาและ อุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.21	0.74	มาก	8

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน	4.23	0.78	มาก	6
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการทำงาน	4.24	0.78	มาก	5
รวม		4.23	0.60	มาก	

จากตาราง 10 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหารอัยยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง ($\bar{x} = 4.29, S.D.=0.73$) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{x} = 4.29, S.D.=0.77$) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่ายกย่องเลื่อมใสศรัทธาแก่คณะครูและบุคคลทั่วไป ($\bar{x} = 4.26, S.D.=0.74$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.37	0.70	มาก	1
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ	4.28	0.68	มาก	9
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.31	0.63	มาก	4
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.31	0.67	มาก	6
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะจากผู้รับผิดชอบ	4.31	0.66	มาก	5
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ	4.34	0.65	มาก	2
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	4.31	0.67	มาก	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการ พัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	4.33	0.65	มาก	3
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่น และความศรัทธาต่อวิสัยทัศน์	4.31	0.70	มาก	7
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความ กระตือรือร้นในการทำงานด้วย วิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	4.31	0.71	มาก	8
รวม		4.32	0.55	มาก	

จากตาราง 11 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$) เมื่อ
พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3
อันดับคือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้
ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.37$) ผู้บริหารนำผลการประเมิน
ผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
เสมอ ($\bar{x} = 4.34$) ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.33$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

ข้อที่	ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน	4.27	0.69	มาก	7
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.35	0.65	มาก	2
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.33	0.64	มาก	3
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	4.41	0.62	มาก	1
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ	4.24	0.68	มาก	8
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	4.32	0.67	มาก	4
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา	4.31	0.68	มาก	6
8	ผู้บริหารและบุคลากรรวมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.23	0.67	มาก	9

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการกล่าท่าทายต่อ กระบวนการทำงาน	คาสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์	4.19	0.72	มาก	10
10	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน	4.31	0.65	มาก	5
รวม		4.30	0.54	มาก	

จากตาราง 12 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครูด้าน ด้านการกล้าท่าทายต่อกระบวนการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$)
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3
อันดับคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่า
การใช้จิตสำนึก ($\bar{x} = 4.41$) ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
($\bar{x} = 4.35$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหา
ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.33$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

ข้อที่	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาร่วมกัน	4.29	0.68	มาก	6
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอ ความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหา สำคัญของโรงเรียน	4.25	0.65	มาก	9
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐานการจัดการศึกษาของ โรงเรียน	4.33	0.67	มาก	5
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากร มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน	4.28	0.65	มาก	8
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ โครงการ แผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน	4.41	0.66	มาก	2
6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและ สร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติ หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	4.37	0.63	มาก	3
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้ บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	4.29	0.70	มาก	7

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิด ความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน	4.18	0.72	มาก	10
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของ โรงเรียน	4.37	0.65	มาก	4
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อ ประโยชน์ของโรงเรียน	4.41	0.63	มาก	1
รวม		4.32	0.54	มาก	

จากตาราง 13 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$)
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
3 อันดับคือ ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของ
โรงเรียน ($\bar{x} = 4.41, S.D.=0.63$) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ
จัดทำโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.41, S.D.=0.66$) ผู้บริหาร
โรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.37$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.30	0.56	มาก	2
2	เงินเดือนและผลตอบแทน	3.80	0.81	มาก	7
3	ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	4.25	0.57	มาก	5
4	นโยบายและการบริหารงาน	4.27	0.56	มาก	4
5	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.39	0.47	มาก	1
6	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	4.29	0.49	มาก	3
7	ความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ	4.15	0.60	มาก	6
รวม		4.21	0.47	มาก	

จากตาราง 14 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.39$) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.30$) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.29$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู	4.37	0.65	มาก	2
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู	4.34	0.68	มาก	3
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	4.24	0.69	มาก	5
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.21	0.64	มาก	6
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม	4.29	0.69	มาก	4
6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ	4.38	0.65	มาก	1
รวม		4.31	0.56	มาก	

จากตาราง 15 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ ($\bar{x} = 4.38$) งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู ($\bar{x} = 4.37$) งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู ($\bar{x} = 4.34$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ข้อที่	ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสภกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน	3.73	1.04	มาก	4
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้ สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครู ตลอดปี	3.37	1.20	มาก	5
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ในสังคมปัจจุบัน	3.78	0.98	มาก	3
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง	4.02	0.86	มาก	2
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง	4.06	0.87	มาก	1
รวม		3.80	0.81	มาก	

จากตาราง 16 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน เงินเดือนและผลตอบแทน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง ($\bar{x} = 4.06$) ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง ($\bar{x} = 4.02$) ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน ($\bar{x} = 3.78$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ข้อที่	ด้านความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	4.27	0.73	มาก	3
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้รับผิดชอบ งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.25	0.69	มาก	4
3	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ เพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว	4.16	0.72	มาก	5
4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการ อย่างสม่ำเสมอ	4.29	0.68	มาก	1
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมี ความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่า อาชีพอื่น	4.27	0.69	มาก	2
รวม		4.25	0.57	มาก	

จากตาราง 17 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.29$) เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น ($\bar{x} = 4.27, S.D.=0.69$) ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{x} = 4.27, S.D.=0.73$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ข้อที่	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	4.31	0.65	มาก	2
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	4.29	0.66	มาก	3
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	4.37	0.63	มาก	1
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.23	0.65	มาก	5
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.16	0.67	มาก	6
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	4.26	0.63	มาก	4
รวม		4.27	0.56	มาก	

จากตาราง 18 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน นโยบายและการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.27$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{x} = 4.37$) นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ($\bar{x} = 4.31$) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.29$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ข้อที่	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล	4.41	0.56	มาก	2
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.36	0.57	มาก	4
3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	4.38	0.60	มาก	3
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	4.43	0.56	มาก	1
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี	4.43	0.56	มาก	1
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	4.34	0.61	มาก	5
รวม		4.39	0.47	มาก	

จากตาราง 19 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.39$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.43, S.D.=0.56$) และ ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.43, S.D.=0.56$) ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล ($\bar{x} = 4.41$) ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ($\bar{x} = 4.38$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	ค่าสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู	4.38	0.60	มาก	1
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	4.21	0.73	มาก	5
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.33	0.54	มาก	2
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ	4.33	0.57	มาก	3
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	4.22	0.67	มาก	4
รวม		4.29	0.49	มาก	

จากตาราง 20 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{x} = 4.38$) งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 4.33, S.D.=0.54$) งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ ($\bar{x} = 4.33, S.D.=0.57$)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	คาสถิติ (n=180)		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	4.09	0.67	มาก	4
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	4.16	0.78	มาก	3
3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน	4.07	0.73	มาก	5
4	ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี	4.24	0.75	มาก	1
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน	4.18	0.70	มาก	2
รวม		4.15	0.60	มาก	

จากตาราง 21 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$) พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับคือ ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี ($\bar{x} = 4.24$) ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน ($\bar{x} = 4.18$) ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ($\bar{x} = 4.16$)

ดังนั้น ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

2.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันโดยใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) และดังตาราง 22

ตาราง 22 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

ภาวะผู้นำ	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร(N=44)		ครูผู้สอน(N=136)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(X_1)	3.24	0.64	3.42	0.59	-1.71	0.09
1.การให้รางวัลอย่างเหมาะสม(X_{11})	4.16	0.68	4.00	0.71	1.33	0.18
2.การบริหารแบบวางเฉย(X_{12})	2.33	1.06	2.85	1.02	-2.91**	0.004
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2)	4.37	0.43	4.26	0.53	1.41	0.16
1.การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21})	4.44	0.47	4.17	0.63	3.08**	0.003
2.การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์รวม(X_{22})	4.30	0.51	4.32	0.57	-0.19	0.85
3.การกล้าหาญต่อกระบวนการทำงาน(X_{23})	4.35	0.46	4.28	0.56	0.78	0.44
4.การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แกผู้อื่น(X_{24})	4.38	0.42	4.26	0.53	1.54	0.13

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\alpha.01$; $t_{178} = 2.58$)

จากตาราง 22 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหาร และ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 23 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร (N=44)		ครูผู้สอน (N=136)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Y ₁)	4.38	0.48	4.28	0.58	1.01	0.32
2.เงินเดือนและผลตอบแทน (Y ₂)	3.95	0.71	3.74	0.83	1.48	0.14
3.ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Y ₃)	4.31	0.55	4.23	0.57	0.89	0.38
4.นโยบายและการบริหารงาน (Y ₄)	4.40	0.48	4.22	0.58	1.82	0.07
5.ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Y ₅)	4.45	0.45	4.37	0.47	1.05	0.30
6.ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Y ₆)	4.34	0.40	4.28	0.51	0.72	0.47

ตาราง 23 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร (N=44)		ครูผู้สอน (N=136)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
7. ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Y ₇)	4.22	0.45	4.13	0.64	0.91	0.37
รวม	4.29	0.42	4.18	0.48	1.42	0.16

จากตาราง 23 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 24 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำ	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (N=78)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=102)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.14	0.59	3.36	0.62	0.61	0.55
1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X ₁₁)	3.94	0.71	4.11	0.70	-1.60	0.11
2. การบริหารแบบวางเฉย(X ₁₂)	2.88	1.06	2.60	1.03	1.77	0.08
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.24	0.54	4.32	0.49	-1.01	0.31
1. การเป็นต้นแบบนำทาง(X ₂₁)	4.12	0.67	4.32	0.54	-2.15*	0.03
2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	4.32	0.56	4.31	0.55	0.13	0.90
3. การกล้าหาญต่อ กระบวนการทำงาน(X ₂₃)	4.27	0.56	4.32	0.52	-0.69	0.49

ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (N=78)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=102)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X ₂₄)	4.25	0.53	4.32	0.49	-0.93	0.35

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (α .05 ; $t_{178} = 1.96$)

จากตาราง 24 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 25 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม ระดับการศึกษา

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (N=78)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=102)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Y ₁)	4.25	0.56	4.35	0.55	-1.22	0.22
2.เงินเดือนและผลตอบแทน (Y ₂)	3.69	0.78	3.88	0.82	-1.57	0.12
3.ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน(Y ₃)	4.15	0.57	4.32	0.55	-2.07*	0.04
4.นโยบายและการบริหารงาน(Y ₄)	4.23	0.56	4.30	0.56	-0.79	0.43
5.ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน(Y ₅)	4.39	0.48	4.39	0.46	0.01	0.99
6.ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Y ₆)	4.25	0.52	4.33	0.46	-1.01	0.28
7.ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ(Y ₇)	4.06	0.69	4.22	0.52	-1.71	0.09
รวม	4.15	0.48	4.25	0.46	-1.56	0.12

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\alpha .05$; $t_{178} = 1.96$)

จากตาราง 25 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันเพียง 1 ด้าน คือ ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรี ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และระดับการศึกษามีความแตกต่างกัน

2.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้ง แตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe หรือ L.S.D. ตามความเหมาะสม ตามตาราง 26

ตาราง 26 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	0.41	2.00	0.21	0.56	0.57
	ภายในกลุ่ม	64.99	177.00	0.37		
	รวม	65.41	179.00			
1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม(X_{11})	ระหว่างกลุ่ม	5.55	2.00	2.78	5.93**	0.00
	ภายในกลุ่ม	82.90	177.00	0.47		
	รวม	88.45	179.00			
2. การบริหารแบบวางเฉย(X_{12})	ระหว่างกลุ่ม	6.00	2.00	3.00	2.77	0.07
	ภายในกลุ่ม	191.45	177.00	1.08		
	รวม	197.45	179.00			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	4.54	2.00	2.27	9.55**	0.00
	ภายในกลุ่ม	42.05	177.00	0.24		
	รวม	46.58	179.00			
1. การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21})	ระหว่างกลุ่ม	5.95	2.00	2.97	8.78**	0.00
	ภายในกลุ่ม	59.92	177.00	0.34		
	รวม	65.87	179.00			

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	ระหว่างกลุ่ม	5.93	2.00	2.96	10.74**	0.00
	ภายในกลุ่ม	48.82	177.00	0.28		
	รวม	54.75	179.00			
3. การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (X ₂₃)	ระหว่างกลุ่ม	2.75	2.00	1.37	4.95**	0.01
	ภายในกลุ่ม	49.14	177.00	0.28		
	รวม	51.89	179.00			
4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X ₂₄)	ระหว่างกลุ่ม	4.14	2.00	2.07	8.75**	0.00
	ภายในกลุ่ม	41.87	177.00	0.24		
	รวม	46.01	179.00			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\alpha .05$; $F_{2,177} = 3.06$)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\alpha .01$; $F_{2,177} = 4.75$)

จากตาราง 26 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพบความแตกต่างผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe - Method) ดังตาราง 27

ตาราง 27 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม
จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การให้รางวัลอย่าง เหมาะสม	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.10	4.14	3.69
สกลนคร	4.10	-	-0.04	0.41**
นครพนม	4.14	-	-	0.45**
มุกดาหาร	3.69	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
ของของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า
ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอน
ที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัด
นครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียน
ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 28 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.29	4.43	4.00
สกลนคร	4.29	-	-0.14**	0.29**
นครพนม	4.43	-	-	0.43**
มุกดาหาร	4.00	-	-	-

จากตาราง 28 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 29 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การเป็นต้นแบบนำทาง	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.21	4.42	3.92
สกลนคร	4.21	-	-0.21**	0.29**
นครพนม	4.42	-	-	0.50**
มุกดาหาร	3.92	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 30 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.36	4.46	3.97
สกลนคร	4.36	-	-0.10**	0.39**
นครพนม	4.46	-	-	0.49**
มุกดาหาร	3.97	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ตาราง 31 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น
ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ
โรงเรียน

การกล้าทำทลายต่อ กระบวนการทำงาน	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.30	4.41	4.08
สกลนคร	4.30	-	-0.11**	0.22**
นครพนม	4.41	-	-	0.33**
มุกดาหาร	4.08	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการกล้าทำทลายต่อ
กระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้ง
ของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมีความคิดเห็นมากกว่า
ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและ
ครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ.01

ตาราง 32 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนก ตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น	\bar{x}	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
		สกลนคร	นครพนม	มุกดาหาร
		4.31	4.42	4.01
สกลนคร	4.31	-	-0.11**	0.30**
นครพนม	4.42	-	-	0.41**
มุกดาหาร	4.01	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 ผลการทดสอบรายคู่ ด้านภาวะผู้นำภาวะผู้นำด้านการเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนก ตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมมี ความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01

ตาราง 33 เปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1.ลักษณะของงานที่	ระหว่างกลุ่ม	0.37	2.00	0.18	0.59	0.55
	ภายในกลุ่ม	54.77	177.00	0.31		
	รวม	55.14	179.00			
2.เงินเดือนและ ผลตอบแทน(Y ₂)	ระหว่างกลุ่ม	0.63	2.00	0.32	0.48	0.62
	ภายในกลุ่ม	115.96	177.00	0.66		
	รวม	116.59	179.00			
3.ความเจริญก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน(Y ₃)	ระหว่างกลุ่ม	0.60	2.00	0.30	0.93	0.40
	ภายในกลุ่ม	57.11	177.00	0.32		
	รวม	57.71	179.00			
4.นโยบายและการ บริหารงาน(Y ₄)	ระหว่างกลุ่ม	0.53	2.00	0.26	0.84	0.44
	ภายในกลุ่ม	55.77	177.00	0.32		
	รวม	56.30	179.00			
5.ความสัมพันธ์ใน หน่วยงาน(Y ₅)	ระหว่างกลุ่ม	0.71	2.00	0.35	1.64	0.20
	ภายในกลุ่ม	38.20	177.00	0.22		
	รวม	38.91	179.00			
6.ความสำเร็จของงานที่ ปฏิบัติ(Y ₆)	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2.00	0.15	0.60	0.55
	ภายในกลุ่ม	42.70	177.00	0.24		
	รวม	42.99	179.00			
7.ความรู้สึกมั่นคงในงาน ที่ปฏิบัติ(Y ₇)	ระหว่างกลุ่ม	0.06	2.00	0.03	0.09	0.92
	ภายในกลุ่ม	64.71	177.00	0.37		
	รวม	64.77	179.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2.00	0.14	0.65	0.52
	ภายในกลุ่ม	39.12	177.00	0.22		
	รวม	39.41	179.00			

จากตาราง 33 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
 ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ
 ครูผู้สอนจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน
 ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
 ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น
 ที่ 11 จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ
 โรงเรียนมีความแตกต่างกัน

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
 ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น
 ที่ 11 จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ
 โรงเรียนมีความแตกต่างกัน

3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนา
 ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า แรงจูงใจในการ
 ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตาม
 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนมีความ
 แตกต่างกัน

2.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและ
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ตามความคิดเห็น
 ของผู้บริหารและครูผู้สอน ปราบกฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 34

ตาราง 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตัวแปร	X ₁₁	X ₁₂	X ₁	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y
X ₁₁																
X ₁₂	-0.09															
X ₁	0.50**	0.82**														
X ₂₁	0.65**	-0.24**	0.17*													
X ₂₂	0.49**	-0.13**	0.17*	0.65**												
X ₂₃	0.57**	-0.14**	0.21**	0.67**	0.88**											
X ₂₄	0.63**	-0.18**	0.21**	0.84**	0.92**	0.94**										
X ₂	0.63**	0.19*	0.20**	0.86**	0.93**	0.93**	0.99**									
Y ₁	0.41**	-0.01	0.23**	0.44**	0.52**	0.58**	0.60**	0.58**								
Y ₂	0.46**	0.04	0.30**	0.48**	0.57**	0.60**	0.61**	0.61**	0.60**							
Y ₃	0.42**	-0.08	0.18*	0.52**	0.57**	0.61**	0.64**	0.63**	0.71**	0.72**						
Y ₄	0.47**	-0.09	0.19*	0.54**	0.68**	0.71**	0.74**	0.71**	0.72**	0.75**	0.80**					
Y ₅	0.43**	-0.18*	0.09	0.54**	0.62**	0.65**	0.69**	0.67**	0.60**	0.53**	0.65**	0.70**				
Y ₆	0.49**	-0.17*	0.14	0.53**	0.63**	0.69**	0.71**	0.69**	0.57**	0.59**	0.64**	0.68**	0.72**			
Y ₇	0.41**	-0.23**	0.04	0.38**	0.35**	0.36**	0.42**	0.41**	0.43**	0.29**	0.47**	0.43**	0.55**	0.60**		
Y	0.55**	-0.11	0.22**	0.60**	0.69**	0.73**	0.77**	0.75**	0.81**	0.82**	0.88**	0.89**	0.81**	0.83**	0.65**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 34 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x1y} = 0.22$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x2y} = 0.75$) และ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า

ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม โดยรวม ($r_{x11y} = 0.55$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยรวม ($r_{x12y} = -0.11$) มีความสัมพันธ์เชิงติดลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยไม่มีมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยรวม ($r_{x21y} = 0.60$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์รวม โดยรวม ($r_{x22y} = 0.69$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน โดยรวม ($r_{x23y} = 0.73$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น โดยรวม ($r_{x24y} = 0.77$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01

โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสังกัดโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร รายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ($r_{x1y2} = 0.30$) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y1} = 0.23$) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($r_{x1y4} = 0.19$) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($r_{x1y3} = 0.18$) ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y6} = 0.14$) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($r_{x1y5} = 0.09$) ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y7} = 0.04$) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($r_{x1y4} = 0.71$) ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y6} = 0.69$) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($r_{x1y5} = 0.67$) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($r_{x1y3} = 0.63$) ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ($r_{x1y2} = 0.61$) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y1} = 0.58$) ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ($r_{x1y7} = 0.41$)

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 3 ที่ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

2.6 การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 5 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.749	0.561	0.559	0.689	0.046	0.749	15.092**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.254 \quad S.E.est = 0.311$$

จากตาราง 35 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.749 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้ร้อยละ 55.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.311

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.25 + 0.689X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.749Z_2$$

สำหรับผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เป็นรายด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 36 – 42

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.575	0.331	0.327	0.626	0.067	0.575	9.382**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.623 \quad \text{S.E.est} = 0.455$$

จากตาราง 36 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.575 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 32.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.455

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.623 + 0.626X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.575Z_2$$

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ตัวแปร พยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.608	0.370	0.366	0.902	0.094	0.570	9.617**	0.000
ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (X ₁)	0.635	0.404	0.397	0.252	0.079	0.188	3.180**	0.002

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = -0.920 \quad \text{S.E.est} = 0.626$$

จากตาราง 37 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X₁)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.570 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.188 ซึ่งตัวแปร ทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 39.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.626

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = -0.920 + 0.902X_2 + 0.252X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.570Z_2 + 0.188Z_1$$

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.629	0.396	0.393	0.700	0.065	0.629	10.803**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.246 \quad \text{S.E.est} = 0.443$$

จากตาราง 38 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.629 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 39.30 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.443

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.246 + 0.700X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.629Z_2$$

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตัวแปร พยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.713	0.508	0.506	0.784	0.058	0.713	13.566**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 0.909 \quad \text{S.E.est} = 0.394$$

จากตาราง 39 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2
ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)
มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.713 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถ
พยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน
ได้ร้อยละ 50.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.394

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ
ได้ดังนี้

$$Y' = 0.909 + 0.784X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.713Z_2$$

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.671	0.450	0.447	0.613	0.051	0.671	12.072**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.763 \quad \text{S.E.est} = 0.347$$

จากตาราง 40 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.671 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 44.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.347

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.763 + 0.613X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.671Z_2$$

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.686	0.471	0.468	0.659	0.052	0.686	12.578**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.470 \quad \text{S.E.est} = 0.357$$

จากตาราง 41 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.686 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 46.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.357

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.470 + 0.659X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.686Z_2$$

ตาราง 42 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	0.407	0.165	0.161	0.480	0.081	0.407	5.939**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 2.096 \quad S.E.est = 0.551$$

จากตาราง 42 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.407 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 16.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.551

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 2.069 + 0.480X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.407Z_2$$

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E.b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.770	0.593	0.590	0.712	0.044	0.770	16.090**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 1.150$ S.E.est = 0.300

จากตาราง 43 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่ม
ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ การเพิ่มศักยภาพในการ
ปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.770
ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม
ได้ร้อยละ 59.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.300

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ
ได้ดังนี้

$$Y' = 1.150 + 0.712X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนน

มาตรฐาน

$$Z'_y = 0.770Z_{24}$$

สำหรับผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้านที่
ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เป็นรายด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 44 – 50

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.601	0.361	0.358	1.581	0.272	1.444	5.810**	0.000
การเป็นต้นแบบนำ ทาง(X ₂₁)	0.613	0.376	0.369	-0.400	0.119	-0.437	-3.359**	0.001
การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	0.636	0.405	0.395	-0.520	0.178	-0.518	-2.922**	0.004

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 1.455$ S.E.est = 0.432

จากตาราง 44 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁)
การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.444 การเป็น
ต้นแบบนำทาง(X₂₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.437 การ
สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์
เท่ากับ -0.518 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 39.50 และมีความ
คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.432

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.455 + 1.581X_{24} + -0.400X_{21} + -0.520X_{22}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 1.444Z_{24} + -0.437Z_{21} + -0.518Z_{22}$$

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.615	0.378	0.374	0.978	0.094	0.615	10.394**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = -0.405 \quad \text{S.E.est} = 0.638$$

จากตาราง 45 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ
.01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.615 ซึ่งตัวแปร
ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและ
ผลตอบแทน ได้ร้อยละ 37.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ \pm
0.638

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = -0.405 + 0.978X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.615Z_{24} +$$

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.643	0.414	0.410	0.720	0.064	0.643	11.204**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.156 \quad \text{S.E.est} = 0.436$$

จากตาราง 46 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญ
ที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น(X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.643 ซึ่งตัวแปร
ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความ
เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 41.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการ
พยากรณ์ ± 0.436

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.156 + 0.720X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.643Z_{24}$$

ตาราง 47 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.736	0.542	0.540	1.532	0.232	1.385	6.613**	0.000
การเป็นต้นแบบนำ ทาง(X ₂₁)	0.753	0.567	0.562	-0.389	0.101	-0.420	-3.840**	0.000
การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	0.760	0.578	0.571	-0.325	0.151	-0.321	-2.149**	0.033

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 0.744$ S.E.est = 0.367

จากตาราง 47 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ
.01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁)
การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.385 การเป็น
ต้นแบบนำทาง(X₂₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.420 การ
สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์
เท่ากับ -0.321 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 57.10 และมีความ
คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.367

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.744 + 1.532X_{24} + -0.389X_{21} + -0.325X_{22}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 1.385Z_{24} + -0.420Z_{21} + -0.321Z_{22}$$

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
รายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.689	0.474	0.471	0.633	0.050	0.689	12.674**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 1.672 \quad \text{S.E.est} = 0.338$$

จากตาราง 48 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ
.01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ให้แก่ผู้อื่น(X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.689 ซึ่งตัวแปร
ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์
ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 47.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ \pm
0.338

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.672 + 0.633X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.689Z_{24}$$

ตาราง 49 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของผู้บริหารรายด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.710	0.504	0.502	1.421	0.211	1.470	6.736**	0.000
การเป็นต้นแบบนำทาง(X ₂₁)	0.721	0.520	0.515	-0.336	0.092	-0.416	-3.647**	0.000
การสร้างแรงบันดาลใจต่อบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X ₂₂)	0.736	0.542	0.534	-0.395	0.138	-0.446	-2.865**	0.005

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = 1.325$ S.E.est = 0.334

จากตาราง 49 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 6 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁) การสร้างแรงบันดาลใจต่อบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.470 การเป็นต้นแบบนำทาง(X₂₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.416 การสร้างแรงบันดาลใจต่อบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X₂₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.446 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้ร้อยละ 53.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.334

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.325 + 1.421X_{24} + -0.336X_{21} + -0.395X_{22}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 1.470Z_{24} + -0.416Z_{21} + -0.446Z_{22}$$

ตาราง 50 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	S.E. _b	β	t	Sig.
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	0.418	0.175	0.170	0.496	0.081	0.418	6.135**	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\alpha = 2.023 \quad S.E.est = 0.548$$

จากตาราง 50 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน
ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่
ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄)

ซึ่งตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์มี 1 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการ
ปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X₂₄) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.418 ซึ่งตัว
แปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน
ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 17.0 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการ
พยากรณ์ ± 0.548

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 2.023 + 0.496X_{24}$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = 0.418Z_{24}$$

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตาราง 51 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตัวแปรพยากรณ์(ภาวะผู้นำของผู้บริหาร)	ตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน)								สรุปตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม(Y)	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Y ₁)	เงินเดือนและผลตอบแทน(Y ₂)	ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน(Y ₃)	นโยบายและการบริหารงาน(Y ₄)	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน(Y ₅)	ความล้ำเลิศของงานที่ปฏิบัติ(Y ₆)	ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ(Y ₇)	
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X ₁)	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์

X หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

ตาราง 52 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของ
ผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตัวแปรพยากรณ์(ภาวะผู้นำของผู้บริหาร)	ตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน)								สรุปตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มี อำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน
	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนโดยรวม(Y)	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ(Y ₁)	เงินเดือนและผลตอบแทน(Y ₂)	ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Y ₃)	นโยบายและการบริหารงาน(Y ₄)	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน(Y ₅)	ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ(Y ₆)	ความรู้สึกล้มตงในงานที่ปฏิบัติ(Y ₇)	
การเป็นต้นแบบนำ ทาง (X ₂₁)	X	√	X	X	√	X	√	X	√
การสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม (X ₂₂)	X	√	X	X	√	X	√	X	√
การกล่าวนำทางต่อ กระบวนการ ทำงาน (X ₂₃)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
การเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้อื่น (X ₂₄)	√	√	√	√	√	√	√	√	√

√ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์ X หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

3.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ปรากฏผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ความรู้ ความสามารถ การตัดสินใจ และมีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานบุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิด วิธีการ และแนวทางในการทำงานร่วมกันเพื่อจะได้มีภาวะผู้นำในการบริหาร...”

(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้า และลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้บริหารจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ...”

(เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างในด้านการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานควรจะได้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ...”

(มนตรี มีสูงเนิน, สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายอัศวพงศ์ ภูติยา ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องประพฤติตนให้เป็นต้นแบบในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านวิชาการและจรรยาบรรณในวิชาชีพ อีกทั้งต้องศึกษาแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าเช่นกัน...”

(อัศวพงศ์ ภูติยา, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีความรักในองค์กรพร้อมเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซึมซับเป็นแบบอย่างและเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กร ...”

(ศิริพร ภูสีเงิน, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ ผลการสัมภาษณ์มี
ดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการ
ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส และเกิดแรง
กระตุ้นในการปฏิบัติงาน...”

(เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.นันทนา สีลาชัย ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ รักษาสัจจะ มุ่งมั่นในการทำงานให้
สำเร็จ มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น พร้อมทั้งทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้...”

(นันทนา สีลาชัย, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ มีแรงจูงใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มี
สัจจะ มีการวางตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กล่าวไว้ เพื่อเป็น
การสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา...”

(สุวพร พาวินิจ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ผลการสัมภาษณ์มี
ดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีวิธีการในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะในจุดอ่อนของตน และบุคลากรคนอื่น ๆ ให้่องค์ก่อน
เพื่อนำเอาไปพัฒนาตัวบุคคล และเพื่อให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง...”

(นัชดาพร แสนณรงค์, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

สามารถนำเสนอในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตาราง 53 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

แนวทางในการพัฒนา	ไชยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 2564)	ธวัชชัย ไพฑูริ (สัมภาษณ์, 2564)	เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (สัมภาษณ์, 2564)	มนตรี มีสูงเนิน (สัมภาษณ์, 2564)	อัครพงษ์ ภูติยา (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพร ภูลีเงิน (สัมภาษณ์, 2564)	เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักษณะ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทนา สิลาลัย (สัมภาษณ์, 2564)	สุพรรณ พารินิจ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทดาพร แสนณรงค์ (สัมภาษณ์, 2564)	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และมีลัทธิจะ	√		√	√	√	√	√	√	√		8	80
ผู้บริหารควรมีการรับฟังความคิดเห็น มีรูปแบบการทำงานที่มีการวางแผน ยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์	√	√	√	√		√	√	√	√	√	9	90
ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า					√					√	2	20

จากคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน นั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และมีลัทธิจะ
2. ผู้บริหารควรมีการรับฟังความคิดเห็น มีรูปแบบการทำงานที่มีการวางแผน ยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์

3. ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ
เจริญก้าวหน้า

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อ วิสัยทัศน์ร่วม

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการ
สัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องที่ความทุ่มเท อุทิศตน และมุ่งมั่นในการทำงาน
เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายไว้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ
องค์กรร่วมกัน...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ผลการ
สัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมใน
การนำเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนได้มี
โอกาสเสนอแผนการปฏิบัติโครงการที่ตนได้รับผิดชอบ...”

(ธวัชชัย ไพใหญ่, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้
ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่
ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรง
กล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้อง
ปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน...”

(เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกำหนดไว้...”

(มนตรี มีสูงเนิน, สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายอัครพงศ์ ภูติยา ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารพึงต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย...”

(อัครพงศ์ ภูติยา, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องทำให้ครูเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายของสถานศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมและหาแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองเพื่อที่จะพัฒนางานของตนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้กำหนดไว้ ...”

(ศิริพร ภูสีเงิน, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นของตน ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการยึดเป้าหมายหลักมาปฏิบัติงาน...”

(เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักชะ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.นันทนา สีลาชัย ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องจัดการประชุมให้ความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กรร่วมกันวิเคราะห์จุดดี จุดด้อย ตั้งใจปฏิบัติงาน และกระจายการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครู...”

(นันทนา สีลาชัย, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องจุดประกายและคลี่คลายให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวัง ต่อความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงาน เห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน...”

(สุวพร พาวินิจ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาววันชดาพร แสนณรงค์ ผลการสัมภาษณ์มี ดังนี้

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างด้วยการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีการ กำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ...”

(นัชดาพร แสนณรงค์, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

สามารถนำเสนอในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตาราง 54 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ต่อวิสัยทัศน์รวม

แนวทางในการพัฒนา	ไชยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 2564)	ธวัชชัย ไพไพเทล (สัมภาษณ์, 2564)	เยาวลักษณ์ สุตตะโคตร (สัมภาษณ์, 2564)	มนตรี มีสูงเนิน (สัมภาษณ์, 2564)	อัครพงศ์ ภูติยา (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพร ภูสีเงิน (สัมภาษณ์, 2564)	เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักษณะ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทนา สีลาชัย (สัมภาษณ์, 2564)	สุพรรณ พาริณีจ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทดาพร แสนณรงค์ (สัมภาษณ์, 2564)	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง มีความวาดฝัน มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต มีความทุ่มเท อุตสาหะและมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้	✓		✓						✓	✓	4	40
ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม		✓		✓				✓	✓		4	40
ผู้บริหารควรให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้กำหนดวิสัยทัศน์รวม เพื่อให้ผู้ที่บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายขององค์กร				✓	✓	✓	✓	✓			5	50

จากคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน นั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง มีความวาดฝัน มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต มีความทุ่มเท อทิตตนและมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้
2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายขององค์กร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนในด้านวิธีการในการทำงานและด้านทรัพยากรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรจัดอบรมความรู้ให้แก่บุคลากรบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานที่หลากหลายรูปแบบและมีความหลากหลายในด้านวิธีการ เพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล...”

(ธวัชชัย ไพโหล, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะเคตร ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ต้องหาผู้อื่นเข้ามาช่วยสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้

ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน...”

(เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องรับฟังความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมนำมาผนวกกับข้อควรพัฒนาจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อจัดการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาองค์กรไปในตัว...”

(มนตรี มีสูงเนิน, สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นายอัครพงศ์ ภูติยา ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของตน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ...”

(อัครพงศ์ ภูติยา, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูสีเงิน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการต้นแบบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ...”

(ศิริพร ภูสีเงิน, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี่ยมลักษณะ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรส่งเสริม หรือ จัดการอบรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงภาระงานที่รับผิดชอบของตัวบุคคล หรือ ตรงกับความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรในด้านที่ต้องการ...”

(เพ็ญฉัตรศรี เอี่ยมลักษณะ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.นันทนา สีลาชัย ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีการกำกับติดตามการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างทีมงาน กำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการประชุมรับฟังความคิดเห็น พิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความรับผิดชอบและความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ...”

(นันทนา สีลาชัย, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“...ผู้บริหารควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มอบโอกาสความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างทีมงาน กระตุ้นให้กำลังใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือนใจในองค์กร...”

(สุวพร พาวินิจ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์ ผลการสัมภาษณ์มี

ดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นกลางในการปฏิบัติร่วมกับครูทุกคนให้เท่าเทียมกัน พร้อมทั้งสนับสนุนด้านทรัพยากรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ...”

(นัชดาพร แสนณรงค์, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2564)

สามารถนำเสนอในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตาราง 55 (ต่อ)

แนวทางในการพัฒนา	ไชยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 2564)	ธวัชชัย ไพเทหลง (สัมภาษณ์, 2564)	เยาวลักษณ์ สุดะโคตร (สัมภาษณ์, 2564)	มนตรี มีสูงเนิน (สัมภาษณ์, 2564)	อัครพงษ์ ภูติยา (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพร ภูสีเงิน (สัมภาษณ์, 2564)	เพ็ญฉัตรศรี เอียงลักขะ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทนา ลีลาชัย (สัมภาษณ์, 2564)	สุพร พาวินิจ (สัมภาษณ์, 2564)	นันทาพร แสนณรงค์ (สัมภาษณ์, 2564)	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหารมีการกำกับติดตามงาน เน้นการบริหารอย่างมีส่วนร่วม							√	√		2	20	

จากคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน นั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารต้องสนับสนุนการทำงานในด้านวิธีการ ด้านทรัพยากร หรือด้านบุคลากรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย
2. ผู้บริหารควรส่งเสริม หรือจัดการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการพัฒนาตนเอง
3. ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและมีการตัดสินใจในการทำงาน
4. ผู้บริหารมีการกำกับติดตามงาน เน้นการบริหารอย่างมีส่วนร่วม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผู้วิจัยได้สรุปผลการดำเนินการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

4. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

5. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน

3. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 44 คน ครู จำนวน 290 คน
2. กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 44 คน ครู จำนวน 136 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 180 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ คำถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นการถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 Scale) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตอนประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 1.1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 1.2) การบริหารแบบวางเฉย 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2.2) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งเป็น 7 ด้าน คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลตอบแทน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ โดยแบบสอบถามตอนที่ 2-3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4. การตรวจสอบเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา ปรึกษาอาจารย์ที่ศึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รูปแบบและภาษาให้ถูกต้อง นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน รวม 50 คน แล้วนำไปหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและรายด้าน (Item Total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α - coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.401 ถึง 0.794 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.896 ด้านการบริหารแบบวางเฉย มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.516 ถึง 0.820 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.892 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.658 ถึง 0.913 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.970 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.797 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.974 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.687 ถึง

0.905 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.783 ถึง 0.883 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.972 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.803 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.458 ถึง 0.765 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.881 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.752 ถึง 0.847 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940 ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.814 ถึง 0.904 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.753 ถึง 0.907 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.960 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.723 ถึง 0.817 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.938 ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.832 ถึง 0.951 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือไปยังโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งอยู่ในจังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 15 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารจำนวน 44 คน และครูผู้สอนจำนวน 136 คน ให้ช่วยตอบแบบสอบถามจำนวน 180 ฉบับ ผู้วิจัยไปแจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง จำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

6.1 นำเสนอแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน มีสถานะภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา ต่างกันโดยใช้การทดสอบที (t-test) ชนิดกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample)

6.4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีความแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีทดสอบความแตกต่างพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติให้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe หรือ L.S.D. ตามความเหมาะสม

6.5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยใช้การหาค่าความสัมพันธ์เชิงพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)

6.6 หาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างน้อย 1 องค์ประกอบมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

6.7 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปรากฏผลดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

1.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบ
วางเฉย

1.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดย
รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น การสร้าง
แรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน และการเป็น
ต้นแบบนำทาง

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เมื่อพิจารณา
รายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์
ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการ
บริหารงาน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ และ
เงินเดือนและผลตอบแทน

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ปรากฏผลดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรง
ตำแหน่ง ปรากฏผลดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารแบบวางเฉย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหาร ส่วนการให้รางวัลอย่าง
เหมาะสม ไม่มีความแตกต่างกัน

2.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อ
พิจารณารายด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความ
แตกต่างกัน

2.1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี ส่วนด้านอื่นไม่มีความแตกต่างกัน

2.2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนด้านอื่นๆไม่มีความแตกต่างกัน

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร ส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉยไม่มีความแตกต่างกัน

2.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่

ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร

2.3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x1y} = 0.22$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($r_{x11y} = 0.55$) ด้านการบริหารแบบวางเฉย ($r_{x12y} = -0.11$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x2y} = 0.75$) และ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ($r_{x24y} = 0.77$) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ($r_{x23y} = 0.73$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($r_{x22y} = 0.69$) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ($r_{x21y} = 0.60$)

4. การหาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ 2 แบบ คือ

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.749 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 55.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.311 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

4.1.1 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.575 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติได้ร้อยละ 32.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.455

4.1.2 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน เงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.570 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.188 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 39.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.626

4.1.3 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.629 ซึ่งตัวแปร ดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 39.30 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.443

4.1.4 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.713 ซึ่งตัวแปร ดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 50.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.394

4.1.5 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.671 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 44.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.347

4.1.6 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.686 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 46.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.357

4.1.7 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 2 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.407 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 16.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.551

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.770 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้ร้อยละ 59.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.300 เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏผลดังนี้

4.2.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 1.444 การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ -0.437 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

ของการพยากรณ์เท่ากับ -0.518 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 39.50 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.432

4.2.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) ซึ่งมีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.615 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้ร้อยละ 37.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.638

4.2.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.643 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้ร้อยละ 41.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.436

4.2.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 1.385 การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ -0.420 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.321 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้ร้อยละ 57.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.367

4.2.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.689 ซึ่งตัวแปรดังกล่าว สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้ร้อยละ 47.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.338

4.2.6 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 1.470 การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.416 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ -0.446 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้ร้อยละ 53.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.334

4.2.7 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 ด้าน พบว่ามี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) ซึ่งตัวแปรดังกล่าว มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.418 ซึ่งตัวแปรด้านนี้สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 17.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.548

อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ประกอบด้วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสัมผัสถึงความมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรอีกด้วย ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลประโยชน์ของตนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน สุภัญญา เริ่มรัตน์, 2554, หน้า 33 – 34) ที่นำเสนอว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจาก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่ พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อ เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะทีผู้นำจะนำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามทีผู้นำต้องการ แล้วตนจะได้รับผลประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน ผู้วิจัยขออภิปรายผลเพิ่มเติมดังนี้ในแต่ละด้าน

1.1.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจชัดเจน พร้อมทั้งตั้งรางวัลให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจว่าเมื่อตนทำงานสำเร็จจะได้รับสิ่งใดตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36) ได้กล่าวถึงการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ผู้นำจะชี้แจงให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากเขาเมื่อผู้ตาม ปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำจะจูงใจด้วยการให้รางวัล (Reward) หรือสิ่งล่อใจ (Incentive) เป็นการตอบแทนการจูงใจที่ผู้นำใช้มักเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก

1.1.2 การบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก การที่ผู้บริหารปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามวิธีเดิม โดยไม่เข้าไปแทรกแซง แก้ไข จนกว่างานเกิดความเสียหาย หรือ เกิดผลลัพธ์ต่ำกว่ามาตรฐานเดิมที่ตั้งไว้ อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดข้อสงสัยในความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับที่ สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) ได้กล่าวว่า เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบมีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดภาวะตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจ และรับรู้ถึงการพัฒนาของกระบวนการทำงาน และจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1998) นำเสนอว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน ผู้วิจัยขออภิปรายผลเพิ่มเติมในแต่ละด้านดังนี้

1.2.1 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับครูว่าครูจะได้รับสิ่งใดตอบแทนเมื่อครูปฏิบัติงานที่ควรปฏิบัติโดยผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครูคอยอำนวยความสะดวกเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายพร้อมแสดงความชื่นชมเมื่องานสำเร็จและคอยแนะครูเมื่องานมีปัญหาคอยให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานรวมทั้งเน้นให้ครูเห็นความสำคัญและภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพอนาคตของหน่วยงานร่วมกันอย่างชัดเจนสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและผู้บริหารเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 19–20) ที่เสนอว่าโดยทั่วไปแล้วผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟัน

กับอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอยผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อเป็นการ บำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นแสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำ มีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ร่วมงาน

1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าอยู่ในระดับ มากทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกันกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญและคุณค่าในการปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียน ให้สอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตถ่ายทอดสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ผู้บริหาร กำกับติดตามการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จและนำผลการ ประเมินนั้นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน อย่างชัดเจน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำอย่างอย่างมีวินัยตามระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 23–24) ที่นำเสนอว่า ผู้นำต้อง สร้างความหวาดผวหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจาก เดิม และพยายามจะจุดประกายแรงกล้าแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความฝัน ดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้ คนอื่นสามารถมองเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.2.3 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเสนอแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้งานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้บริหาร มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ครูระบุปัญหาโดยใช้เหตุผล และหลักฐานเมื่อระบุปัญหา แล้วนำประเด็นปัญหามากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แก้ปัญหาด้วย วิธีการที่สร้างสรรค์และเป็นระบบเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดี ในการแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner นำเสนอว่าในความ เป็นจริงแล้วผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ และ วิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจน พร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

1.2.4 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเคารพ เป็นกัลยาณมิตร มีสัจจะ เป็นผู้ที่มีเหตุผลพร้อมรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีความโปร่งใสในกระบวนการทำงานมีการประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องมีความซื่อสัตย์สุจริตมีสัจจะรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเองซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2012, pp. 21–22) ที่นำเสนอว่าผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้า และลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นการกระทำคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ และ เงินเดือนและผลตอบแทน ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจข้างต้นมีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่ครูผู้สอนที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจ งานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้นซึ่งเป็นผลต่อการปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูมีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำเป็นผลดีต่อวงการการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1995 p. 113, อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุณวิเศษ, 2560, หน้า 26–28) นำเสนอว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสีย ทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ผลผลิตต่อหน้าที่ของผู้บริหารหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน พึงจะต้องรู้วิธีทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอน เกิดความพึงพอใจเพื่อให้งานที่ครูสอนบรรลุเป้าหมาย และผลผลิตของงานสูงขึ้น มีลักษณะ ดังนี้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary) หมายถึงสิ่งตอบแทนในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้น ในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรือ อัตราการเพิ่มเงินเดือนความก้าวหน้าเจริญใน

ตำแหน่งงาน (Advancement) หมายถึงการที่ปัจจัยจิตใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็เนื่องมาจากความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือการจัดการและการบริหารองค์การการจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพความสัมพันธ์ในหน่วยงานหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในโรงเรียนเดียวกันการให้ความช่วยเหลือกันทั้งงานส่วนตัวและงานส่วนรวมความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ (Job Security) คือความรู้สึกรับประกันของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจ ให้คนทำงานหรือไม่มีคุณค่าในด้านจิตใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลซึ่ง ได้แก่ ครูผู้สอนที่ทำงานหรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้นถือว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคนผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำปัจจัยข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจนความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างครูที่อยู่ในโรงเรียน เงินเดือนที่เหมาะสมประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงานเป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจูงใจเหล่านี้ จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และมีเมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน คือครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริการสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ปรากฏผลดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารแบบวางเฉย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหาร ส่วนการให้รางวัลอย่าง

เหมาะสม ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก การที่ผู้บริหารใช้การบริหารแบบวางเฉยในการบริหารจัดการนั้น หากผู้บริหารไม่มีการกำกับติดตามผล ไม่มีการให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง อาจเกิดทำให้ครูไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จสูงสุดความสามารถได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน สุกัญญา เจริมรัตน์, 2554, หน้า 33 - 34) ที่นำเสนอว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจาก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่ พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อ เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะนำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน

2.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก การปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งเกิดจากแรงจูงใจภายในของตนเอง ให้การเป็นแรงผลักดันให้ประสบความสำเร็จแล้วนั้น ยังต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากผู้นำในการการเป็นต้นแบบ ในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดกับผู้ตามมีความต้องการในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ บรรพต รักษาม (2555, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรหรือ สถานศึกษา เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษา ใดก็ตาม ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญในการดำเนินงานและเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับ ความสำเร็จของงานด้านต่าง ๆ โดยรวมจึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จ ขององค์กรหรือสถานศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานใน องค์กรได้เป็นอย่างดี

2.1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวบุคคลซึ่งได้รับจากผู้นำนั้นเป็นแรงจูงใจภายนอกที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วนั้น แรงจูงใจภายในตัวบุคคลก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลนั้น ๆ เกิดแรงจูงใจในความต้องการที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับวิชญ์ กองสุข (2559) กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติความคิดเห็น ความสนใจความตั้งใจการมองเห็นคุณค่าความพอใจความต้องการฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรเช่นคนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะรักภักดีต่อองค์การกระทำการต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจในช่วงเวลาของเศรษฐกิจซาลงองค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุนไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทนแต่ด้วยความผูกพันเห็นใจกันและกันทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช กวยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้องและในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่หิวเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยดีเนื่องจากความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการหรือความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การมิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไปก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามระดับการศึกษา ผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีซึ่งปกติก็คือ ครูผู้สอนและผู้ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอันได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหากขาดการกำกับติดตามอย่างเป็นประจำ และต่อเนื่อง อาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขาดต้นแบบในการปฏิบัติงาน และใช้กระบวนการคิด และความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานนั้นแล้ว หากมองในแง่ดีเป็นการทำให้องค์กรเกิดความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Lippit and White (1960) ได้กล่าวว่า ผู้นำตามสบาย (Laissez – Faire) เป็นผู้นำที่มีส่วน เกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรมผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ สามารถทำงานได้ ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับสิทธิในการตัดสินใจ

ดำเนินการได้เองโดยไม่ต้อง รอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ ผลการศึกษาได้พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ

2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า การเป็นต้นแบบนำทาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจาก บุคคลที่มีการศึกษาสูงมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า และมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงมากขึ้นทำให้บุคคลดังกล่าว เกิดความต้องการที่จะมีพื้นที่ในการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานในรูปแบบของตน และมีมาตรฐานในความคาดหวังต่อตัวผู้บังคับบัญชาในรูปแบบการปฏิบัติงานสูงมากขึ้นจนเรียกได้ว่าเป็นต้นแบบนำทางแก่บุคคลอื่น ๆ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Burns (1978, p. 59) และ Bass (1990, pp. 19 – 31) หากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อน (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 412) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

2.2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นนั้น ย่อมคาดหวังที่จะเห็นตัวเองได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับการกระทำที่เหมาะสมตามความสามารถของตน ฉะนั้นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารควรจะมีการปรับเปลี่ยนภาระงานให้กับผู้ที่มีความสามารถที่สูงขึ้น ให้ตรงกับตัวบุคคลนั้น ๆ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ นางสาวณัชชา ม่วงพุ่ม (2559, หน้า 7) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานซึ่งจะส่งผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือ ผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการทำงานการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ เหล่านี้จึง

รวมถึง การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าคุณค่า ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของ อำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการ จัดการอาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน ก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร และนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน จังหวัดมุกดาหาร ส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉยไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ ตามประกอบด้วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสัมผัสถึงความมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรก ี่ ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลประโยชน์ของตนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน สำนัก การศึกษาเทศบาลนครสกลนคร และกองการศึกษาเทศบาลเมืองนครพนมได้มุ่งเน้นให้ รางวัลกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำงานประสบความสำเร็จจึงทำให้เกิดกำลังใจกับบุคคล ในหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน สุภัตญา เริ่ม รัตน์, 2554, หน้า 33 - 34) ที่นำเสนอว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจาก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนอง ความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่ พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม ผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อ เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของ ผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะ นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะ ผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการ แล้วตนจะได้รับผลประโยชน์ที่พอใจเป็น สิ่งตอบแทน ทำให้ทราบว่าจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนที่แตกต่างกัน แต่หากมีภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนดังกล่าวข้างต้น ก็ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารของครูและครูผู้สอนไม่มี ความแตกต่างกัน

2.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้าน

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนม มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้เนื่องจาก สำนักการศึกษาเทศบาลนครสกลนคร และกองการศึกษาเทศบาลเมืองนครพนมได้เห็นความสำคัญของการที่ผู้บริหารโรงเรียน ต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือของบุคคลทั่วไปรวมถึง เป็นผู้จุดประกายแรงคลใจให้กับบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสวงหาความคิดใหม่และบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสังกัดของตนเองมากกว่ากองการศึกษาเทศบาลเมืองมุกดาหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดภาวะตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจ และรับรู้ถึงการพัฒนาของกระบวนการทำงาน และจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1998) นำเสนอว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน อันเป็นเหตุผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของครูมีมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุผลให้จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่แตกต่างกัน

2.3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่าง

ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจมีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่ครูผู้สอนภายในสังคมที่ทำงานป้องกันมิให้เกิดความพึงพอใจ หรือ มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มองค์กรต่าง ๆ จึงเป็นเหตุผลว่าถึงแม้ว่าโรงเรียนนั้น ๆ จะสังกัดอยู่ในหน่วยงานกองการศึกษาในเทศบาลต่างกันก็ตาม แต่บุคลากรก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อวงการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2556, หน้า 12) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของ

บุคคลพัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลความสำเร็จในอาชีพการค้นพบความหมายของชีวิตและสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมนุษย์แต่ละคนถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ใหม่ความคิดความเชื่อทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกันดังนั้นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คนจึงต้องอาศัยความเข้าใจถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีระหว่างกันเพื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายจะได้ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน แต่ถ้าหากเป็นผู้บริหารหรือผู้นำควรวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือศรัทธายอมรับเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงใจและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้นภายใต้บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยการเข้าใจซึ่งกันและกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x1y} = 0.22$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ($r_{x11y} = 0.55$) ด้านการบริหารแบบวางเฉย ($r_{x12y} = -0.11$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ($r_{x2y} = 0.75$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ($r_{x24y} = 0.77$) ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ($r_{x23y} = 0.73$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ($r_{x22y} = 0.69$) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ($r_{x21y} = 0.60$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแรงจูงใจช่วยพัฒนาครู พัฒนาการและพัฒนาประเทศได้ การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของ Herzberg กล่าวว่า การปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะ ความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นยอมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการทำงานแล้วยอมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำหน้าที่ของผู้บริหารโดย เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้งานที่ครูผู้สอนทำบรรลุ เป้าหมายและ

ผลผลิตของงานสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมพันธ์ หันจางสิทธิ์ (2561, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กันทางบวก

4. ผลการหาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ 2 แบบ ปรากฏผลดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลจะปฏิบัติงานภายใต้ระบบบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากความต้องการจะปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายของตัวบุคคลนั้น ๆ เองแล้ว จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถที่จะกำหนดตัวแปรต่าง ๆ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิผลของงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้วิจัยขออภิปรายผลเพิ่มเติม ดังนี้

4.1.1 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ นอกจากจะต้องอาศัยความสามารถของตัวครูแล้ว สิ่งสำคัญยิ่งกว่าคือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่จะมองเห็นศักยภาพของครูในแต่ละบุคคลให้ออก เหมือนจัดวางตัวบุคคลให้ถูกต้องกับงาน หากจัดวางตัวบุคคลได้ถูกต้อง ก็จะเกิดผลดีในการจูงใจ และเพิ่มความต้องการให้ครูมีความต้องการในการปฏิบัติงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิผลของงานด้วยเช่นกัน

4.1.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ครูนอกเหนือจากจะต้องการผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ซึ่งช่วยนำพาให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน

มากยิ่งขึ้นแล้ว ความต้องการในด้านของผลประโยชน์ และความเจริญก้าวหน้าในงาน ซึ่งเป็นด้านผลตอบแทนในการทำงานก็สำคัญเช่นกัน

4.1.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน(X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลนอกเหนือ จะรู้สึกดีต่องานที่ตนปฏิบัติแล้วนั้น ยังต้องการความมีพัฒนาการในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น ได้รับรางวัลจากผู้บริหารต่อหน้าสังคม หรือ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วได้รับการ เลื่อนตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

4.1.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง และพร้อมจะให้คำปรึกษาเมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหาโดยไม่ถือตัว คอยติดตามความคืบหน้าของงานที่ทำจึงทำให้เกิดการจัดการและการบริหารองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4.1.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก งานที่ท้าทายกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่ และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ใน องค์กรกระตุ้นให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะ ตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาดกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบ ความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชม เมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งการ แสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่าคุณมีความเชื่อ และเห็นคุณค่าของ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ การกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือ แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมีการวางแผนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจาก ผู้อื่น

4.1.6 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน(X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้าน

ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การยกย่องแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงจัง การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตและพยายามจุดประกายแรงกล้าแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็น ที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมีการวางแผนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่นมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายและกำหนดรางวัล เพื่อให้ครูได้มีเป้าหมายในการทำงานตามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ก็เป็นส่วนที่เป็นแรงจูงใจให้ครูต้องการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอีกเช่นกัน

4.1.7 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (X_1) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารให้รางวัล คำชมเชย การยกย่อง แสดงความคาดหวัง ในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงจัง งานที่ทำทลายกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรกระตุ้นให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาดกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น การสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตและพยายามจุดประกายแรงกล้าแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝัน ดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

4.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจากผู้บริหารมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ ผู้บริการได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องการที่จะมีประสิทธิผลของงานที่สูงขึ้น ได้รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องการที่จะเห็นผู้บริหาร สนับสนุน

หรือส่งเสริมตนเพื่อรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผล ดังนี้

4.2.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (X_{22}) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจากบริหารที่ดีต้องมีความประพฤติดังด้านการครองตน การครองคน และการครองงานที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว รูปแบบในการวางแผนการทำงานที่สำคัญคือ ต้องจัดรูปแบบที่จะทำให้ครูมีความเข้าใจหรือรู้ถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ อีกทั้งที่สำคัญผู้บริหารควรศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพ หรือ รับฟังความต้องการที่จะเพิ่มศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอีกด้วย

4.2.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารควรทำความเข้าใจว่า บุคลากรในหน่วยงานมีความต้องการที่จะเห็นตนเองมีความพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมไปถึง เมื่อผู้บริหารจัดวางตัวบุคคลในการทำแล้วแล้ว ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกระบวนการทางความคิด หรือรูปแบบการปฏิบัติงานตามความสามารถของตน โดยมีการกำกับติดตามอยู่สม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสมและเป็นกลางเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จตามที่ได้กำหนดเอาไว้

4.2.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) มี ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก บุคคลที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของงาน ย่อมจะเกิดความคาดหวังว่างานที่ตนได้ปฏิบัตินั้น ต้องประสบผลสำเร็จ โดยหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของตัวบุคคล เช่น เปลี่ยนตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรมากยิ่งขึ้น เมื่อบุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย รับฟัง ส่งเสริมศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ บุคคลต่าง ๆ มีความ

ต้องการให้ถูกต้องกับบริบทขององค์กรและตัวบุคคล

4.2.4 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนในด้านต่าง ๆ และมีนโยบายที่ตกผลึกจากการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรแล้ว ควรจัดการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของครู และต้องทำให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อสะท้อนแนวคิด และเป็นการรับฟังความคิดเห็นของครู เพื่อเป็นการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกันของบุคลากรในองค์กร

4.2.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น(X_{24}) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ในองค์กร ควรจัดกิจกรรมหรือจัดการอบรมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าร่วมร่วมกัน เพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคี และบุคลากรในองค์กรเกิดความรัก เคารพ และรู้จักให้กำลังใจซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง อีกทั้งต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรเปรียบเสมือนผลประโยชน์ของตน เช่น บริหารต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น บุคลากรในองค์กรก็ต้องการที่จะเห็นตนเองมีความมาสารถเพิ่มมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

4.2.6 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) การเป็นต้นแบบนำทาง(X_{21}) การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม(X_{22}) ที่สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก การจะปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบผลสำเร็จ ได้อย่างรวดเร็ว และเกิดการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งบุคคลยังต้องการผู้บริหารที่รับฟังความคิดเห็นของตนอยู่เสมอ และมีความประพฤติดีทั้งในด้านการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน และไม่ถือตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนิทสนม สบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วม ซึ่งจะเป็นเหตุผลให้การปฏิบัติงานจะมีแต่ความสำเร็จ และความสุข

4.2.7 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน คือ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (X_{24}) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เนื่องจาก ผู้บริหารที่ดีควรจะมีวิสัยทัศน์ที่เฉียบแหลม มองเห็นอนาคต และสิ่งสำคัญคือมองเห็นความสามารถของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และจัดตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ อีกทั้งควรกำหนดเป้าหมายและรางวัลที่ชัดเจน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเมื่อตัวเองปฏิบัติงานได้สำเร็จ จะได้รับสิ่งใดตอบแทน และสิ่งสำคัญที่จะพาดองค์การเดินไปสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงคือ ต้องมีการจัดกิจกรรมอบรม หรือ สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในด้านของการทำงานให้มีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น หากผู้บริหารปฏิบัติดังข้างต้น จะเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเกิดความสุขในองค์กร

ซึ่งงานวิจัยของผู้วิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มัณฑนา ชุมปัญญา (2563) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการกล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเป็นต้นแบบนำทางและด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

5. แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

5.1 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้ ความสามารถ หรือ การคิดการตัดสินใจ และมีแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซึมซับและนำรูปการปฏิบัติตนของผู้บริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

5.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร เพื่อให้ครูได้เห็นเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นผู้ยึดเอาเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันมาปฏิบัติเพื่อเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยึดเหนี่ยวและปฏิบัติตาม

5.3 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารควรอธิบายให้ครูได้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันว่ามีการพัฒนาอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเอง เพื่อจะพัฒนาผู้เรียนและองค์กรให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นผู้สนับสนุนในทุกด้านที่ครูต้องการอย่างสมเหตุสมผลเพื่อให้เป็นการพัฒนาตัวอย่างครูอย่างสุดขีดจำกัดของตน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวก ดังนั้น ควรส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

1.2 องค์กรประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นต้นแบบนำทางด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนได้ ดังนั้นจึงควรมีแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านดังกล่าวให้มากที่สุดเพื่อพัฒนาบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเช่น อายุ เพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

2.2 ศึกษาแรงภูมิกำกับเรื่องอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีส่งผลต่อประสิทธิภาพทางวิชาการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศในโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสามัคคีในองค์กร เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เจ้าอิม. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทราเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- กมลวรรณ ยอดมาลี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา
- กอบประเสริฐ ตย์คคานัน. (2556). *หลักจิตวิทยาการบริหาร Effective sychology for managers*. กรุงเทพฯ: เพลวอักษร
- กัณิกา ทองทม. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศบ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ท.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ, กรุงเทพฯ: บริษัท พี. เค. อินเทอร์เน็ต จำกัด
- กิตติศักดิ์ บุญรังสี. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ไกรยศ ภัทราวาท. (2559). *รายงานการสัมมนาการศึกษาไทย 4.0*. 14 ตุลาคม 2559 สถาบันแห่งชาติเพื่อพัฒนาเด็กและครอบครัวมหาวิทยาลัยมหิดลนครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล
- ศุภาวุธ สิทธิโชคสกุล (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จิตรา ทรัพย์โณม. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- จินตนา อุทยานิก. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใหม่ในกลุ่ม
บางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชานน ตรงดี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ
ทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี*
- ไชยา ภาวะบุตร. (2554). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. สกลนคร : สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- _____. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาสกลนคร: สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- โชติกา ระโส. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครสวรรค์. ปริญญาโทการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ*
- ณิษฐกุลธิ์ โสภาสวรรณ์. (2556). *ประสิทธิภาพการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของโลเคิร์ธ
ที่มีต่อประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์.
วารสารบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 7(2), 15-27.*
- ณัชชา ม่วงพุ่ม. (2559) *ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว
หน่วยงานองค์การมหาชน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- ธนากร คุ่มนายอ. (2562) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 22.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ธนัชพร สุวรรณคาม. (2559). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจในการ
ทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่ง
หนึ่ง. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูปทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด*
- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*

- นันทพงษ์ ตัดถุยาวัตร. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนใน
อำเภออรัญประเทศสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2. ค.ม.*
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน
การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพายุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่าง
ยั่งยืน. วารสารธุรกิจปริทัศน์มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ
กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น*
- บุญชม ศรีสะอาด และ สุริทอง ตรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น*
- บุษบา วรรณวุฒิศักดิ์. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว. ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา*
- ปฐมมาพันธุ์ หันจางสิทธิ์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
บุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ไพบุญญ์ แกบเงิน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สกลนครเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- พรพรม มหาราช. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอโคกสูงสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. ค.ม. การบริหารการศึกษา:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- พัชรี เหลืองอุดม. (2554). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ประทุมธานีเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย*
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*

- พิมพ์วรรณ หล้าน้อย. (2560), *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*
- พีรพรรณ ทองปิ่น. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- ไพจิตร จิวสุภา. (2556). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ภัทราพรรณ. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา*
- การดี อนันต์นาถ. (2552). *หลักการคิดแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ: มนตรี จำกัด . เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*
- มัทนา ชุมปัญญา (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- ยุวดี แก้วสอน. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช. (2550.) *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*

- รุ่งลาวรรณ บำรุงศรี. (2558). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ลักษมณี จำแทนปะรัง. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มนิคมพัฒนาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2556). การพัฒนาองค์การ. ปทุมธานี: ศูนย์การเรียนรู้การผลิตการจัดการธุรกิจดิจิทัล มหาวิทยาลัยวลัยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- วัฒนา จันทร์โคตร. (2551). การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์. (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร : ธีระพลและไซเท็กซ์.
- สุชามนต์ แยมเจริญ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1. ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์
- สัมมนา รณินต์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารพิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง
- สิริปัญญา ศรีนอก. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- สุพจน์ วิถีวารการณกุล. (2559). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุมัตนา สร้อยสน. (2558). การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอบ้านโป่งจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา

- ลธิพิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา
- อัณชลี แจ่มเจริญ. (2556). *สถานการณ์จำลองกับการเรียนการสอน*. วารสารมิตรครู
- เอมอร กฤษณะรังสรรค์. (2556). *รูปแบบการคิด (Cognitive style) และรูปแบบการเรียนรู้*
- อษราร์กษ์ อุณีเศษ. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- Alderfer, Clayton p. (1969). *Existence relatedness and Growth*. New York: Free Press.
- Andrew W. Halpin. (1990). *A factorial Description of the Leader Behavior Descriptios*. New York: Macmillan Company.
- Baldygo, Robert S. (2003). *Cascading of Transformation 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).
- Feldman, D.C. and Hugh, Arnold. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland : McGraw–Hill,
- Gillmer, B.H., (1967). *Industrial Psychology*. New York : McGraw Hill.Inc.
- Hammer, R.E. (1971). *Job Satisfaction of Special Class Teachers in Iowa : An Application of the Herzberg Two Factors Theory*. Dissertation Abstracts, 31 (7), 3373–A January.
- Herzberg and other. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York : John Wiley and Sons, Inc.

- Hoy A. Wayne; Miskel, G. Cecil. (2005). *Education administration*. Theory, research and practice (5^o 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.
(*Learning_Style*). เข้าถึงได้จาก
http://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Cognitive_Style.htm.
- Lussier, R. N. and Achua, C.F. (2001). *Leadership: Theory Application Skill Development*. Wahington: South–Western College.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality (2nded.)* New York : Harper and Row, Inc.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality (2nded.)* New York : Harper and Row, Inc. Newstrom, J.W. and Keith, Davis. (1989). *Organizational Behavior (5thed.)*. New York : McGraw–Hill.
- Newstrom, J.W. and Keith, Davis. (1989). *Organizational Behavior (5thed.)*. New York : McGraw–Hill.
- 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 Institue of Labour
- Owens, R. (2004). *Organizational behavior in education. 4th ed*. Englewood Cliffs. NJ: Merrill.
- Vroom, Victer H. *Work and Motivation*. New York, Wiely & Sons, 1964. YUKI. (2010). *Leadership and Performatinal Leader*. New York: Mc Graw–Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11**

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.โซชา ภาวะบุตร | คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| 2. ผศ.ดร.ธวัชชัย ไพไหล | อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| 3. ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร | อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| 4. นายมนตรี มีสูงเนิน | ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและ
วัฒนธรรมรักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนัก
การศึกษาเทศบาลนครสกลนคร |
| 5. นายอัศรพงศ์ ภูติยา | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓
“ยุติธรรมวิทยา” |
| 6. นางสาวศิริพร ภูลีเงิน | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมือง
นครพนม(บึงไจยทุท) |
| 7. นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี้ยงลักชะ | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑
“เชิงชุมประชานุกูล” |
| 8. ดร.นันทนา ลีลาชัย | ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓
“ยุติธรรมวิทยา” |
| 9. นางสุวพร พาวินิจ | ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓
“ยุติธรรมวิทยา” |
| 10. นางสาวนันทาพร แสนณรงค์ | ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนที่โอเอวิทยา
(เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง) |

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

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

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไพไล

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวพวงทิพย์ สุวัฒน์พันธ์

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๕๑๑๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๖

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

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้วิชาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายอัครพงศ์ ภูติยา

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

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมืองเก่า
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ โพนศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๒ มุขมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๓ บ้านเหล่า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักศึกษา

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทร์พันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักศึกษา เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมืองเก่า
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติขอเช่าห้องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๔ วัดโพธิ์วาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอเช่าห้องใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติขอเช่าห้องให้แก่นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักศึกษา
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๕ สหรัถวิทยาย
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักศึกษา

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักศึกษา เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมทำนองอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องมือนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

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

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๗ รดโพธิ์สงเคราะห์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๘ ไทยรัฐวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเคราะห้ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

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

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๙ มณเฑียรทองอนุสรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑๑ นonghin

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักศึกษา

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักศึกษา เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมของท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องมือนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหืทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑๒ บ้านช้าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเคราะหืทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๕๓

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

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘



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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ดร.เยาวลักษณ์ สุตตะโคตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ อำเภอเมือง
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายมนตรี มีสูงเนิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาศาสาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา”

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองนครพนม (英才โยท)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘



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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชานุกูล”

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.นันทนา สีสายชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นางสาวพร พาวินิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๐๘

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

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๑๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ปัทมา จันทพันธ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๑๑๔ ๘๗๙๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล
ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบไปด้วยกลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

2. แบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อคำถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

3. ในการตอบแบบสอบถามกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงที่สุดโดยขอให้ตอบทุกข้อเพื่อให้ผลวิจัยถูกต้องเชื่อถือได้และเป็นประโยชน์การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาพรวมของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ผลอันเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาต่อไป

4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อแล้วขอความกรุณาส่งคืนผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่อง ที่เห็นว่าตรงกับสภาพความเป็นจริง
ของท่าน

1. สถานภาพ

- ผู้อำนวยการ
- รองผู้อำนวยการ
- หัวหน้างานวิชาการ
- ครูผู้สอน

2. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

3. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

- สกลนคร
- นครพนม
- มุกดาหาร

ตอนที่ 2

แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้อย่างละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน
ในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย
ดังนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม						
1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุน					
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น					
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้าทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด					
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาคาดหวังจะได้รับจากการปฏิบัติงานสำเร็จ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงาน					
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเหตุผลที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน					
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากการปฏิบัติงานสำเร็จ					
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี					
ดานที่ 2 การบริหารแบบวางเฉย						
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะลงมือแก้ปัญหา					
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก					
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่งปัญหานั้นกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง					
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็นปัญหาเรื้อรังเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข					
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไปซ่อม”					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้อย่างละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ใน
โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งแต่ละข้อมีความหมาย
ดังนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 1 การเป็นต้นแบบนำทาง						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นายกองולםไสศรีธา แก่คณะครูและบุคคลทั่วไป					
2	ผู้บริหารอภัยยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง					
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการ ทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อ ประโยชน์ส่วนตน					
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม อันดีงาม					
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้					
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหาและข้อวิจารณ์ตนเองได้					
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าเขาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน					
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสในกระบวนการทำงาน					
ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม						
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ					
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์					
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ					
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่อวิสัยทัศน์					
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ					
ด้านที่ 3 การกล่าหาทนายต่อกระบวนการทำงาน						
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของ ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และ สร้างสรรค์					
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและ สนับสนุนความคิดใหม่ในการ แก้ปัญหา					
8	ผู้บริหารและบุคลากรรวมกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ					
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์					
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ร่วมงานเห็นปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
ด้านที่ 4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น						
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนด นโยบาย วางแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาร่วมกัน					
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอ ความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหา สำคัญของโรงเรียน					
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดการศึกษาของโรงเรียน					
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากร มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน ในการพัฒนาโรงเรียน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน					
6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย					
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์					
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน					
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน					
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน					

ตอนที่ 4

แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู					
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการ และความสนใจของครู					
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ					
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและ ระยะเวลาที่เหมาะสม					
6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อ การพัฒนาด้านวิชาการ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านที่ 2 เงินเดือนและผลตอบแทน						
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรม สหกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน					
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครูตลอดปี					
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน					
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง					
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง					
ด้านที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน						
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น					
3	ครูได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว					
4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ					
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น					
ด้านที่ 4 นโยบายและการบริหารงาน						
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน					
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน					
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน					
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน					
ด้านที่ 5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน						
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล					
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข					
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี					
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี					
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ					
ด้านที่ 6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ						
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู					
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติ อยู่เสมอ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเป็นจริง/ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์					
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ					
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร					
ด้านที่ 7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ						
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน					
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น					
3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน					
4	ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี					
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน					

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางส่งเสริม
ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางการยกระดับ
เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11**

ผู้วิจัย นายชจรศักดิ์ ธรรมชัชกุล นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รุ่นที่ 20/1 รหัสนักศึกษา 62421229119

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ปัทมา จันทพันธ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

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

ประเด็นคำถาม

1. ท่านมีวิธีการใดที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง
ของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการใดที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อ
วิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการใดที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพ
ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ของผู้บริหารโรงเรียนสูงชันกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ
คำดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ตาราง 56 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1	สถานภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน

ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ด้านที่ 1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม

1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการ สนับสนุน	+1	+1	+1	0	0	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น	+1	+1	+1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้า ทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่เขาคาดหวังจะได้รับจากการ ปฏิบัติงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชู เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 56 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแลกเปลี่ยนกับ ความพยายามในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึง เหตุผลที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจ ว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากการ ปฏิบัติงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ดานที่ 2 การบริหารแบบวางเฉย									
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่ จะบรรลุดัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะ ลงมือแก้ปัญหา	+1	+1	+1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่ เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก	+1	+1	+1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่ง ปัญหานั้นกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็น ปัญหาเรื้อรังเสียก่อนจึงดำเนินการ แก้ไข	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ว่าตนเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่ง ใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไปซ่อม”	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ด้านที่ 1 การเป็นต้นแบบนำทาง									
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่า เคารพ น่าเชื่อถือ นายกอง เลื่อมใสศรัทธาแก่คณะครูและ บุคคลทั่วไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารอัธยาศัยดี เป็น กัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้ อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ใน ศีลธรรมอันดีงาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และ อารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับ ฟังปัญหาและข้อวิจารณ์ตนเองได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานว่าเอาชนะปัญหาและ อุปสรรคต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ในกระบวนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม										
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	

9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความ เชื่อมั่นและความศรัทธาต่อ วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมี ความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 3 การกลาตหายตอกระบวนกรทำงาน									
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงการ ทำงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุ ปัญหาโดยการใช้เหตุผลและ หลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำ ประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหา มาพิจารณาให้รอบคอบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายาม ของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและ สนับสนุนความคิดใหม่ในการ แก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

8	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ร่วมงานเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำนาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านที่ 4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอ ความคิดเห็นและตัดสินใจ แก้ปัญหาสำคัญของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ทุก ฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐานการจัดการศึกษาของ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้ บุคลากรมีความรู้สึกในการเป็น เจ้าของร่วมกันในการพัฒนา โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ โครงการ แผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ด้านที่ 1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ									
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมี ประโยชน์ต่อการพัฒนาด้าน วิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 2 เงินเดือนและผลตอบแทน									
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ กองทุน สวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากร ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้ สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครู ตลอดปี	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรง ชีพในสังคมปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้น เงินเดือนเหมาะสมกับความเป็น จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไป อย่างยุติธรรมและทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ด้านที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน									
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้ รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
3	ครูได้รับผิดชอบงานที่มี ความสำคัญเพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้

4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
ด้านที่ 4 นโยบายและการบริหารงาน									
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับผิดชอบต่อบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน									
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ									
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ด้านที่ 7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ									
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้

3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ครูมีความรู้ลึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ภาคผนวก ฉ

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

ตาราง 57 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเพื่อ แลกเปลี่ยนกับการสนับสนุน	0.758	0.869
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น	0.765	
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ได้รับอะไรถ้าทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนด	0.756	
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขา คาดหวังจะได้รับจากการปฏิบัติงานสำเร็จ	0.762	
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	0.733	
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ แลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงาน	0.748	
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเหตุผลที่ ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน	0.752	
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับ รางวัลที่เหมาะสมจากการปฏิบัติงานสำเร็จ	0.745	
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้ดี	0.769	

ตาราง 58 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 ด้านการบริหารแบบวางเฉยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล
 ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการบริหารแบบวางเฉย	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะลงมือแก้ปัญหา	0.898	0.892
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขา ผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก	0.904	
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่งปัญหานั้น กลายเป็นปัญหาที่รุนแรง	0.858	
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็นปัญหาเรื้อรัง เสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข	0.855	
5	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเป็น คนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไป ซ่อม”	0.869	

ตาราง 59 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านบริหารการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล
ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นายกองของเลื่อมใสศรัทธาแก่คณะ ครูและบุคคลทั่วไป	0.968	0.970
2	ผู้บริหารอัธยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือ ตัว ใจกว้าง	0.967	
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	0.966	
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม	0.968	
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวม	0.968	
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ใน สถานการณ์วิกฤติได้	0.966	
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหา และข้อวิจารณ์ตนเองได้	0.966	
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่า เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	0.967	
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอ ภาคกับผู้ร่วมงาน	0.967	
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสใน กระบวนการทำงาน	0.977	

ตาราง 60 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อ ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	0.797	0.974
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ	0.812	
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	0.866	
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	0.878	
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ	0.874	
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ	0.832	
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	0.870	
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	0.904	
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่อวิสัยทัศน์	0.887	
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	0.858	

ตาราง 61 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกวาท้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน	0.956	0.956
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	0.955	
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	0.954	
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	0.950	
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่างๆที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ	0.954	
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	0.952	
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา	0.948	
8	ผู้บริหารและบุคลากรรวมกันแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	0.949	
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์	0.955	
10	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำทลาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหารวมกัน	0.952	

ตาราง 62 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นงานของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน	0.967	0.956
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของโรงเรียน	0.965	
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียน	0.965	
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน	0.966	
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	0.966	
6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	0.967	
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	0.964	
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน	0.965	
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน	0.965	
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	0.966	

ตาราง 63 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของครู	0.917	0.927
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู	0.926	
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	0.913	
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.913	
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม	0.923	
6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ	0.923	

ตาราง 64 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ข้อที่	ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสภกรณ์ กองทุนสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน	0.937	0.811
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครูตลอดปี	0.926	
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน	0.937	
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง	0.932	
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง	0.931	

ตาราง 65 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ข้อที่	ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.901	0.940
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.869	
3	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว	0.848	
4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	0.869	
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น	0.851	

ตาราง 66 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ด้านนโยบายและการ บริหารงาน

ข้อที่	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	0.963	0.964
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	0.959	
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	0.959	
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	0.963	
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแบบแผนปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	0.956	
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	0.958	

ตาราง 67 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ข้อที่	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนรวมกันและ พยายามทำให้บรรลุผล	0.962	0.960
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงานเป็นอย่างดี	0.954	
3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานรวมกันได้อย่างมีความสุข	0.956	
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของ โรงเรียนเป็นอย่างดี	0.950	
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ของครูเป็นอย่างดี	0.951	
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ดี ในกรณีครูร้องขอ	0.958	

ตาราง 68 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู	0.937	0.938
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	0.930	
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	0.927	
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ	0.927	
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	0.930	

ตาราง 69 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	0.969	0.968
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	0.966	
3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน	0.967	
4	ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี	0.956	
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน	0.959	

ภาคผนวก ช
ภาพประกอบการวิจัย



ภาพประกอบ 2 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล
อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ ดร.เขวาลักษณ์ สุตะโคตร
 อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน
 ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ
 สำนักการศึกษา เทศบาลนครสกลนคร



ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ นายอัศวพงศ์ ภูติยา
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูลีเงิน
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองนครพนม (英才ยุท)



ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี่ยมลักขะ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล๑ “เชิงชุมประชานุกูล”



ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ ดร.นันทนา ลีลาชัย
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”



ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”



ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์
ครูโรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

- ชื่อ - สกุล นายชจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล
- วัน เดือน ปีเกิด 29 กรกฎาคม 2534
- สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 80/1 หมู่ 8 ตำบลพังโคน อำเภอพังโคน
จังหวัดสกลนคร
- ตำแหน่งปัจจุบัน ครู คศ.1
- สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชานุกูล” อำเภอเมืองสกลนคร
จังหวัดสกลนคร
- ประวัติการศึกษา
- พ.ศ. 2546 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านพังโคนจำปาสักคีรีวิทยา
อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร
- พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนพังโคนวิทยาคม อำเภอพังโคน
จังหวัดสกลนคร
- พ.ศ. 2552 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพังโคนวิทยาคม อำเภอพังโคน
จังหวัดสกลนคร
- พ.ศ. 2557 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- พ.ศ. 2564 ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ประวัติการทำงาน
- พ.ศ. 2558 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า
อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
- พ.ศ. 2560 ครู คศ.1 โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า
อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
- พ.ศ. 2563 ครู คศ.1 โรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชานุกูล” อำเภอเมือง
สกลนคร จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางส่งเสริม
ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางการยกระดับ
เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11**

ผู้วิจัย นายชจรศักดิ์ ธรรมชัชกุล นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รุ่นที่ 20/1 รหัสนักศึกษา 62421229119

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ปัทมา จันทพันธ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

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

ประเด็นคำถาม

1. ท่านมีวิธีการใดที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง
ของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

.....
.....
.....

2. ท่านมีวิธีการใดที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อ
วิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

.....
.....
.....

3. ท่านมีวิธีการใดที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพ
ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ของผู้บริหารโรงเรียนสูงชันกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ
คำดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ตาราง 56 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1	สถานภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน

ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ด้านที่ 1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม

1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการ สนับสนุน	+1	+1	+1	0	0	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น	+1	+1	+1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรถ้า ทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่เขาคาดหวังจะได้รับจากการ ปฏิบัติงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชู เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 56 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเหตุผลที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากการปฏิบัติงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ดานที่ 2 การบริหารแบบวางเฉย									
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะลงมือแก้ปัญหา	+1	+1	+1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก	+1	+1	+1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่งปัญหานั้นกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็นปัญหาเรื้อรังเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไปซ่อม”	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ด้านที่ 1 การเป็นต้นแบบนำทาง									
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่า เคารพ น่าเชื่อถือ นายกอง เลื่อมใสศรัทธาแก่คณะครูและ บุคคลทั่วไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารอัธยาศัยดี เป็น กัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ใจกว้าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน หลีกเลียงการใช้ อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ใน ศีลธรรมอันดีงาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และ อารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับ ฟังปัญหาและข้อวิจารณ์ตนเองได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานว่าเอาชนะปัญหาและ อุปสรรคต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ในกระบวนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม										
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	

9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความ เชื่อมั่นและความศรัทธาต่อ วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมี ความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 3 การกลาหาทายตอกระบวนกรทำงาน									
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงการ ทำงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุ ปัญหาโดยการใช้เหตุผลและ หลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำ ประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหา มาพิจารณาให้รอบคอบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายาม ของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและ สนับสนุนความคิดใหม่ในการ แก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

8	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ร่วมงานเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำนาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านที่ 4 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอ ความคิดเห็นและตัดสินใจ แก้ปัญหาสำคัญของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ทุก ฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐานการจัดการศึกษาของ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้ บุคลากรมีความรู้สึกในการเป็น เจ้าของร่วมกันในการพัฒนา โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ โครงการ แผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ด้านที่ 1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ									
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมี ประโยชน์ต่อการพัฒนาด้าน วิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 2 เงินเดือนและผลตอบแทน									
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ กองทุน สวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากร ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้ สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครู ตลอดปี	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรง ชีพในสังคมปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้น เงินเดือนเหมาะสมกับความเป็น จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียนเป็นไป อย่างยุติธรรมและทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ด้านที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน									
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้ รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
3	ครูได้รับผิดชอบงานที่มี ความสำคัญเพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้

4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
ด้านที่ 4 นโยบายและการบริหารงาน									
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับผิดชอบต่อบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 5 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน									
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและพยายามทำให้บรรลุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 6 ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ									
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ด้านที่ 7 ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ									
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้

3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ครูมีความรู้ลึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ภาคผนวก ฉ

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

ตาราง 57 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเพื่อ แลกเปลี่ยนกับการสนับสนุน	0.758	0.869
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น	0.765	
3	ผู้บริหารบอกอย่างชัดเจนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ได้รับอะไรถ้าทำงานสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนด	0.756	
4	ผู้บริหารเจรจากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขา คาดหวังจะได้รับจากการปฏิบัติงานสำเร็จ	0.762	
5	ผู้บริหารจัดพิธีมอบรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	0.733	
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ แลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงาน	0.748	
7	ผู้บริหารบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงเหตุผลที่ ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน	0.752	
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะได้รับ รางวัลที่เหมาะสมจากการปฏิบัติงานสำเร็จ	0.745	
9	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้ดี	0.769	

ตาราง 58 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 ด้านการบริหารแบบวางเฉยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล
 ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการบริหารแบบวางเฉย	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะลงมือแก้ปัญหา	0.898	0.892
2	ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขา ผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่เขาทำถูก	0.904	
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ปัญหาจนกระทั่งปัญหานั้น กลายเป็นปัญหาที่รุนแรง	0.858	
4	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหากลายเป็นปัญหาเรื้อรัง เสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข	0.855	
5	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเป็น คนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พังก็ไม่ต้องไป ซ่อม”	0.869	

ตาราง 59 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านบริหารการเป็นต้นแบบนำทางของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล
ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ดานการเป็นต้นแบบนำทาง	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเคารพ น่าเชื่อถือ นายกยของเลื่อมใสศรัทธาแก่คณะ ครูและบุคคลทั่วไป	0.968	0.970
2	ผู้บริหารอัธยาศัยดี เป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือ ตัว ใจกว้าง	0.967	
3	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	0.966	
4	ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม	0.968	
5	ผู้บริหารเสียสละ อุทิศตนให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวม	0.968	
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ใน สถานการณ์วิกฤติได้	0.966	
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผล พร้อมรับฟังปัญหา และข้อวิจารณ์ตนเองได้	0.966	
8	ผู้บริหาร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่า เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	0.967	
9	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอ ภาคกับผู้ร่วมงาน	0.967	
10	ผู้บริหาร ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสใน กระบวนการทำงาน	0.977	

ตาราง 60 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อ ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	0.797	0.974
2	ผู้บริหารกระจายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ	0.812	
3	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	0.866	
4	ผู้บริหารสื่อสารเป็นระยะเพื่อแสวงหาความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	0.878	
5	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นระยะ จากผู้รับผิดชอบ	0.874	
6	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ	0.832	
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	0.870	
8	ผู้บริหารแสดงแนวคิด แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	0.904	
9	ผู้บริหารถ่ายทอด สร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่อวิสัยทัศน์	0.887	
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	0.858	

ตาราง 61 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการกล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกวาท้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในโรงเรียน	0.956	0.956
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	0.955	
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	0.954	
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	0.950	
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่างๆที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ	0.954	
6	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	0.952	
7	ผู้บริหารมีการกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา	0.948	
8	ผู้บริหารและบุคลากรรวมกันแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	0.949	
9	ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์	0.955	
10	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำทลาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหารวมกัน	0.952	

ตาราง 62 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นงานของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อที่	ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย กำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน	0.967	0.956
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของโรงเรียน	0.965	
3	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียน	0.965	
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน	0.966	
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	0.966	
6	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	0.967	
7	ผู้บริหารได้ริเริ่มและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	0.964	
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อภารกิจใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกัน	0.965	
9	ผู้บริหารริเริ่ม ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน	0.965	
10	ผู้บริหารได้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	0.966	

ตาราง 63 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของครู	0.917	0.927
2	งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตรงกับความต้องการและความสนใจของครู	0.926	
3	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	0.913	
4	งานที่ครูรับผิดชอบเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.913	
5	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีปริมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม	0.923	
6	งานที่ครูปฏิบัติเป็นประจำมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ	0.923	

ตาราง 64 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

ข้อที่	ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	โรงเรียนจัดสวัสดิการ เช่น กิจกรรมสภากงทุน สวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน	0.937	0.811
2	โรงเรียนมีกิจกรรมที่หารายได้สนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ครูตลอดปี	0.926	
3	ครูมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมปัจจุบัน	0.937	
4	ครูได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเหมาะสมกับความเป็นจริง	0.932	
5	การจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียน เป็นไปอย่างยุติธรรมและทั่วถึง	0.931	

ตาราง 65 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ข้อที่	ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ครูใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.901	0.940
2	ครูได้รับการสนับสนุนให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.869	
3	ครูได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว	0.848	
4	ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	0.869	
5	เมื่อเทียบกับอาชีพอื่นที่ใช้ความรู้ ความสามารถระดับเดียวกัน ครูมีความก้าวหน้าเท่าเทียมหรือสูงกว่าอาชีพอื่น	0.851	

ตาราง 66 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
ด้านนโยบายและการ บริหารงาน

ข้อที่	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	นโยบายการบริหารของโรงเรียนมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	0.963	0.964
2	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	0.959	
3	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	0.959	
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	0.963	
5	ครูพอใจในกฎระเบียบแบบปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน	0.956	
6	ครูมีความพอใจในนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน	0.958	

ตาราง 67 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ข้อที่	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ครูและผู้บริหารยึดเป้าหมายของโรงเรียนรวมกันและพยายามทำให้บรรลุผล	0.962	0.960
2	ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	0.954	
3	ครูและเพื่อนร่วมงานทำงานรวมกันได้อย่างมีความสุข	0.956	
4	ครูและเพื่อนร่วมงานช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี	0.950	
5	เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี	0.951	
6	เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนครูได้เป็นอย่างดี ในกรณีครูร้องขอ	0.958	

ตาราง 68 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของครู	0.937	0.938
2	ผู้บริหารได้มอบงานพิเศษให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ	0.930	
3	งานที่ครูรับผิดชอบดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	0.927	
4	งานที่ครูรับผิดชอบประสบผลสำเร็จคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณ	0.927	
5	ผลงานของครูได้รับความชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	0.930	

ตาราง 69 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ข้อที่	ด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	คณะครูมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของโรงเรียน	0.969	0.968
2	ครูไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	0.966	
3	ครูมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน	0.967	
4	ครูมีความรู้สึกกว่าอาชีพนี้มีความก้าวหน้าและมีอนาคตที่ดี	0.956	
5	ครูมั่นใจในระบบงานและระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน	0.959	

ภาคผนวก ช
ภาพประกอบการวิจัย



ภาพประกอบ 2 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่
อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ ดร.เขาวลัษณ์ สุตะโคตร
 อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ นายมนตรี มีสูงเนิน
 ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ
 สำนักการศึกษา เทศบาลนครสกลนคร



ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ นายอัศวพงศ์ ภูติยา
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ นางสาวศิริพร ภูลีเงิน
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองนครพนม (英才ยุท)



ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ นางสาวเพ็ญฉัตรศรี เอี่ยมลักขะ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล๑ “เชิงชุมประชานุกูล”



ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ ดร.นันทนา ลีลาชัย
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”



ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ นางสาวพร พาวินิจ
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”



ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ นางสาวนัชดาพร แสนณรงค์
ครูโรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล ๑ วัดคำสายทอง)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นายชจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล
 วัน เดือน ปีเกิด 29 กรกฎาคม 2534
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 80/1 หมู่ 8 ตำบลพังโคน อำเภอพังโคน
 จังหวัดสกลนคร
 ตำแหน่งปัจจุบัน ครู คศ.1
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชานุกูล” อำเภอเมืองสกลนคร
 จังหวัดสกลนคร

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2546 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านพังโคนจำปาสามัคคีวิทยา
 อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนพังโคนวิทยาคม อำเภอพังโคน
 จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2552 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพังโคนวิทยาคม อำเภอพังโคน
 จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2557 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 พ.ศ. 2564 ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2558 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า
 อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2560 ครู คศ.1 โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า
 อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
 พ.ศ. 2563 ครู คศ.1 โรงเรียนเทศบาล ๑ “เชิงชุมประชานุกูล” อำเภอเมือง
 สกลนคร จังหวัดสกลนคร