



ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์
ของ
เปรมทิพย์ คำทะเนตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
เมษายน 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

เปรมทิพย์ คำทะเนตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

MOTIVATION FACTORS AFFECTING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE IN SAKON NAKHON PROVINCE

BY

PRAMTIP KAMTANET

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Master of Education Degree in Educational Administration

At Sakon Nakhon Rajabhat University

April 2021

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ บัณฑิตที่สนใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ เปรมทิพย์ คำทะเนตร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธมา สุวรรณไตรย์) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์ขันธ์) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

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

ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 23 เดือน เมษายน พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความรู้ความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทรงษ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาเอาใจใส่ดูแล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดร.โชติกา กุณสิทธิ์ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ดร.ชัยวัฒน์ วาหะวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเชิงชุมราษฎร์นุกูล และนางวิภาณี แสนบรรดิษฐ์ ครูโรงเรียนห้วยทรายวิทยา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนครทุกท่าน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน คอยดูแลและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนและสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยตั้งแต่ต้นจนปัจจุบัน

เปรมทิพย์ คำทะเนตร

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดสกลนคร
ผู้วิจัย	เปรมทิพย์ คำทะเนตร
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ดร. เทพรังสรรค์ จันทรังษี
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์
หาอำนาจพยากรณ์และหาแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในจังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 183 คน
และครู จำนวน 183 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในจังหวัดสกลนคร ประจำปีการศึกษา 2563 จำนวน 366 คน โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วย
การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มี 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ปัจจัยแรงจูงใจ มีค่าอำนาจ
จำแนกอยู่ระหว่าง 0.632–0.938 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979 ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.629–0.917
และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ t-test, One-way ANOVA
ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)
และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามโรงเรียนที่มีลักษณะ
การเปิดสอนโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนโดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
โดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัย
แรงจูงใจ ทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ปัจจัยแรงจูงใจ ด้าน การได้รับความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ความสัมพันธ์กับบุคลากร คุณภาพการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือน
และค่าจ้าง มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้ร้อยละ 86.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
ของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 18728

7. ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มีจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การได้รับความสำเร็จในงาน
ควรมีแผนการทำงานของแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนเหมาะสม 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานการบริหาร มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษา
3) ความสัมพันธ์กับบุคลากร ควรได้รับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศ
การทำงานที่อบอุ่น 4) คุณภาพการบังคับบัญชา การกำกับติดตาม การนิเทศ
ความเสียสละทุ่มเท มีคุณธรรมและความโปร่งใส 5) นโยบายและการบริหาร ควรกำหนด
นโยบายการบริหารให้ชัดเจน เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และ 6) เงินเดือนและค่าจ้าง
ควรมีมาตรฐานชัดเจน โปร่งใส สามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง

คำสำคัญ: ปัจจัยแรงจูงใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียน

TITLE	Motivation Factors Affecting Transformational Leadership of School Administrators under the Primary Educational Service Area Offices in Sakon Nakhon Province
AUTHOR	Pramtip Kamtanet
ADVISORS	Asst. Prof. Dr. Watana Suwannatrai Dr. Theprangsan Jantharangsee
DEGREE	M.Ed (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2021

ABSTRACT

The purposes of this research aimed to examine, compare, determine the relationship, identify the predictive power, and establish the guidelines for developing motivation factors affecting transformational leadership of school administrators under the Primary Educational Service Area Offices (PESAO) in Sakon Nakhon Province. The samples obtained through a stratified random sampling, consisted of 183 school administrators and 183 teachers in schools under the PESAO in Sakon Nakhon Province in the academic year 2020, yielding a total of 366 participants. The instrument was a set of questionnaires containing two aspects: Aspect 1 motivation factors with the discriminative power between 0.632 and 0.938 and the reliability of 0.979; Aspect 2 was related to school administrators' leadership with the discriminative power between 0.629 and 0.917 and the reliability of 0.964. The statistics for data analysis were percentage, mean, and standard deviation. Hypothesis was tested using t-test, One-way ANOVA, Pearson's product-moment correlation coefficient, and Stepwise multiple regression. Analysis.

The findings were as follows:

1. Motivation factors and transformational leadership of school administrators as a whole were at a high level.

2. Motivation factors and transformational leadership of school administrators classified by participants' positions as a whole and in each aspect showed no difference.

3. Motivation factors and transformational leadership of school administrators, classified by participants' work experiences as a whole and in each aspect showed no difference.

4. Motivation factors and transformational leadership of school administrators classified by types of school program provision showed no difference. Overall, the transformational leadership among school administrators was at the .05 level of significance.

5. Motivation factors and transformational leadership of school administrators had a positive relationship at the .01 level of significance. In addition, all ten aspects of motivation factors had a relationship at the .01 level of significance.

6. Motivation factors in terms of task completion, job characteristics had positive relationship with the following aspects: personnel, qualities of command, policies and administration, salaries, and wages as a whole were at the .01 level of significance; and had the predictive power toward school administrators' transformational leadership with 86.20 percent and the standard error of estimate of $\pm .18728$.

7. The motivation factors affecting the transformational leadership of school administrators needing improvement consisted of six aspects: 1) Task completion was related to providing a clear and appropriate work plan for each department; 2) Job characteristics. School administrators must have basic management skills, knowledge and abilities in educational administration, 3) Personnel relationship included teamwork support, and a friendly work environment; 4) qualities of command was related to monitoring and follow-up, supervision, devotion, commitment, working in a transparent manner with morals; 5) policies and administration included a provision of clearly defined administrative policies, and 6) salaries and wages included having clearly defined and transparent standards to ensure fair evaluations on individual work performance.

Keywords: Motivation Factors, Transformational Leadership, School Administrators

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามการวิจัย	6
	ความมุ่งหมายการวิจัย	7
	สมมติฐานการวิจัย	7
	ความสำคัญการวิจัย	8
	ขอบเขตการวิจัย	9
	กรอบแนวคิดการวิจัย	12
	นิยามศัพท์เฉพาะ	13
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	20
	ความหมายของแรงจูงใจ	21
	กระบวนการเกิดแรงจูงใจ	23
	ประเภทของแรงจูงใจ	25
	ความสำคัญของแรงจูงใจ	27
	ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ	30
	แนวคิดทฤษฎีของแรงจูงใจ.....	34
	ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)	37
	องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	42
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	58
	ความหมายภาวะผู้นำ	59
	ความสำคัญของภาวะผู้นำ	63
	กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ	66
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	69
	ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	72

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	74
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	77
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	84
การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	96
บริบทด้านการศึกษาจังหวัดสกลนคร.....	106
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	112
งานวิจัยในประเทศ.....	112
งานวิจัยต่างประเทศ	116
วิธีดำเนินการวิจัย	121
3 ตอนที่ 1 ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน จังหวัดสกลนคร.....	121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	121
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	133
การสร้างเครื่องมือ	134
การเก็บรวบรวมข้อมูล	136
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	138
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	139
ตอนที่ 2 แนวทางส่งเสริมแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร.....	141
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	143
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	143
การวิเคราะห์ข้อมูล	145

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	147
แนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร.....	189
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	213
ความมุ่งหมายของการวิจัย	213
สมมติฐานการวิจัย	214
วิธีดำเนินการวิจัย	215
การเก็บรวบรวมข้อมูล	217
การวิเคราะห์ข้อมูล	217
สรุปผลการวิจัย	218
อภิปรายผลการวิจัย	224
ข้อเสนอแนะ	230
บรรณานุกรม	233
ภาคผนวก	245
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	247
ภาคผนวก ข หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น.....	253
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	257
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	271
ภาคผนวก จ การหาค่าคุณภาพเครื่องมือ.....	287
ภาคผนวก ฉ แบบสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนา	297
ภาคผนวก ช ภาพประกอบการสัมภาษณ์	303
ประวัติผู้วิจัย	311

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยจูงใจ.....	48
2 การสังเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยค้ำจุน	55
3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	97
4 จำนวนสถานศึกษาสังกัด สพป.สกลนคร เขต 1 แยกรายอำเภอ.....	108
5 จำนวนสถานศึกษาสังกัด สพป.สกลนคร เขต 2 แยกรายอำเภอ.....	108
6 จำนวนสถานศึกษาสังกัด สพป.สกลนคร เขต 3 แยกรายอำเภอ.....	109
7 จำนวนครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสังกัด.....	109
8 จำนวนนักเรียน จำแนกตามสังกัด.....	110
9 จำนวนโรงเรียนของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาที่สุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ลักษณะการเปิดสอน.....	123
10 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1	124
11 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2	126
12 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3	128
13 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 โรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา.....	130
14 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 โรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา.....	131
15 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 โรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา.....	132

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน	147
17 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร	149
18 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การได้รับความสำเร็จในงาน	150
19 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การยอมรับนับถือ	152
20 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง	153
21 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ..	154
22 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 5 ความรับผิดชอบ	155
23 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 6 สถานการณ์ในองค์กร	156
24 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 7 ความสัมพันธ์กับบุคลากร	157
25 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 8 คุณภาพการบังคับบัญชา	158

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 9 นโยบายและการบริหาร...	159
27 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 10 เงินเดือนและค่าจ้าง..	160
28 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร...	161
29 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด สกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์	162
30 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด สกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	163
31 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด สกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา.....	165
32 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	167
33 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน	168
34 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหาร โรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน.....	170

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
35 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน	171
36 ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน	173
37 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน	175
38 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน.....	176
39 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร	178
40 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม	182
41 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์	183

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
42 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	185
43 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา	186
44 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	188
45 การนำเสนอปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร เพื่อนำมาหาแนวทางการพัฒนา	190
46 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร	191
47 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร	205
48 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามปัจจัยแรงจูงใจ.....	289
49 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	291
50 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยแรงจูงใจของ ผู้บริหารโรงเรียน.....	293
51 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	295

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	12
2 ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow.....	35
3 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ 3 กลุ่ม (E – R – G).....	36
4 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอาจารย์มหาวิทยาลัย.....	305
5 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอาจารย์มหาวิทยาลัย.....	305
6 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอาจารย์มหาวิทยาลัย.....	306
7 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญศึกษานิเทศก์.....	306
8 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้อำนวยการโรงเรียน	307
9 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้อำนวยการโรงเรียน	307
10 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้อำนวยการโรงเรียน	308
11 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นครูผู้สอน	308
12 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นครูผู้สอน	309

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในยุคปัจจุบันผู้นำจะต้องรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องรู้จักจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของโรงเรียนในภาครัฐที่อยู่ในระบบราชการ ซึ่งต่างจากโรงเรียนเอกชนที่มีความยืดหยุ่นมีขั้นตอนบริหารงานไม่ซับซ้อน ทำให้เป็นข้อได้เปรียบในการพัฒนาองค์การภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับปัญหา สถานการณ์ต่าง ๆ และผู้บริหารจะต้องมีความสามารถมีทักษะในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และผู้บริหารจะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทางทักษะ รูปแบบของทักษะในอนาคต จะต้องมีความพร้อมในการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างรวดเร็ว ผู้นำขององค์กรในแต่ละแห่งนั้น ต่างตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงภายในจะต้องสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกมากเท่าใด ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในมากเท่านั้น องค์กรที่มีประสิทธิผลคือองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั่นเอง โดยการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการปกครองบังคับบัญชา ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือร่วมกับผู้นำปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ (พัชรี พลอยเทศ, 2560, หน้า 1)

การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม และมีหัวใจรักและศรัทธาในอาชีพ การจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพปัญหาของประเทศอย่างแท้จริงโดยยึดหลักการว่า หัวใจแห่งการบริหารสถานศึกษา คือ การที่ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อตอบสนองความจำเป็นของสังคมได้อย่างเหมาะสม (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตันและคณะ, 2560, หน้า 23 - 24) สอดคล้องกับ สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2560, หน้า 5) ที่กล่าวว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ และมีอิทธิพล

สูงสุดต่อคุณภาพของสถานศึกษา ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ ดังนั้น การที่จะบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับยุคการศึกษา 4.0 ผู้บริหารจะต้องปรับตัว และพัฒนาภาวะ ผู้นำให้ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้จากสภาพการณ์ยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสารที่เข้าถึงได้ตลอดเวลา จึงเป็นปัญหาของสังคมไทยและการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยคนไทยจะมีความรู้ความสามารถพื้นฐานเพียงพอกับการดำรงชีวิตที่ดี และมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกได้อย่างไร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เลือกใช้ข้อมูลข่าวสารตัดสินใจถูกต้องในการแก้ปัญหาและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกหรือไม่ มนุษย์จะอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมนี้ได้อย่างไร โดยที่จะเกื้อกูลกันและไม่ทำลายซึ่งกันและกัน จึงจะส่งผลให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จในการผลิตผู้เรียนในยุคการเปลี่ยนแปลง หน้าที่บริหารสถานศึกษาจึงถือว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงภาวะผู้นำ เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติเพื่อร่วมงานให้เหมาะสมกับภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการในบริบทของประเทศไทย สรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ 4 แบบ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (2005, p. 15) ได้ทำการศึกษาพบว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์การสูงขึ้นแม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดมากเพียงใดก็ตาม และสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994, p. 2) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเองและมองงานในแง่มุมหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กรพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถ

ที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self - actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี being) ทั้งของตนเองของผู้อื่นรวมทั้งขององค์กรและสังคม ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงขึ้นในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัด และปัญหาต่าง ๆ สามารถดึงเอาความคิดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้ โดยต้องเน้นคุณธรรมจริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อองค์กร ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ สถานศึกษาจึงไม่ใช่สถานที่เดียวที่เป็นแหล่งการเรียนรู้จึงต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้ทันกับการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องประสานความสัมพันธ์กับครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา สถานที่ทำงาน สื่อมวลชน จนกระทั่งถึงสถาบันการเมืองมาร่วมกันรับผิดชอบการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดี (วิชญ์ บุญมาร์ตัน, 2556, หน้า 5)

การมีแรงจูงใจเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร และส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งการบริหารงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา มีความต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ มีแรงจูงใจส่วนตนที่เหมาะสม และสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและเต็มใจ สามารถนำพาองค์กรสู่เจตนารมณ์การจัดการศึกษาของชาติ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพจิตร จีวสุภา (2556, หน้า 170) เรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตามลำดับ แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะสถานภาพและตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่จะได้จากการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดสอนต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 - 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมมากกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะสภาพ

การบริหารของโรงเรียนขนาดเล็กหรือที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 1 – 2 หรือโรงเรียน ประถมศึกษาที่มีความพร้อมน้อยต้องบริหารงานในสภาพทรัพยากรจำกัดแต่ ความคาดหวังต่อความสำเร็จที่เป็นเลิศมีมาก เพื่อการแข่งขันในด้านของการได้รับรางวัล ประจำปี อีกทั้งมีการออกนอกระบบ การออกมาเป็นนิติบุคคลและการแบ่งประเภทสถาน ศึกษา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้ทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของระบบการ บริหารงานในปัจจุบัน จึงมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย ส่วนภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีสภาพแตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ปฏิบัติงาน บริหารโรงเรียนโดยตรงตามสถานะตำแหน่ง จึงมีความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทางการบริหาร ในขณะเดียวกัน ครูผู้สอนก็มีการดำเนินการในด้านที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ดังนั้น จึงทำให้ความคิดเห็นทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดสอนต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 2 และช่วงชั้นที่ 1 – 3 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมากกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 – 4 ทั้งนี้ เป็นเพราะบริบทใน การจัดการศึกษาและสภาพการบริหารงานในโรงเรียนช่วงชั้นที่ 1 – 2 และช่วงชั้นที่ 1-3 อย่างระดับประถมศึกษาและขยายโอกาส มีการบริหารจัดการที่ง่ายกว่าในระดับ มัธยมศึกษา เดิมที่บุคลากรมากเกิดความวุ่นวาย จึงสามารถบริหารงานเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงได้มากกว่า โรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีความตื่นตัวกับการเป็นสถานศึกษาที่เป็น นิติบุคคลมากขึ้น จึงเปลี่ยนตัวเองให้สามารถตามทันเหตุการณ์มากขึ้น ดังนั้น แรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เป็นเพราะแรงจูงใจทั้ง 3 ด้าน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนา องค์การ และสามารถพัฒนาประเทศได้

จังหวัดสกลนคร เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนตั้งอยู่ใน แอ่งสกลนคร และเป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ซึ่ง เป็นแหล่งชุมชนตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์สืบเนื่องจวบจนปัจจุบัน ทั้งนี้จังหวัดสกลนคร

ยังเป็นเมืองเก่าแก่ที่มีความสำคัญและหลากหลายในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้าน
 ลิงแควล้อมทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ สังคม การเมือง ศาสนา และวัฒนธรรมทั้งใน
 ระดับชาติและระดับท้องถิ่น และเป็นจังหวัดศูนย์กลางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
 ศูนย์กลางทางการศึกษา อันเป็นสถานที่ตั้งของสถานศึกษาขนาดใหญ่ในกลุ่มจังหวัด
 สนุก (สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร) จังหวัดสกลนครมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1,
 เขต 2 และ เขต 3 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตาม
 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ บริหารจัดการพัฒนา
 คุณภาพการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยเครือข่าย CEO (The Chief Executive
 Officer) มีการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษาในสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, เขต 2, และเขต 3 นั้น ผู้บริหาร
 สถานศึกษาได้ดำเนินการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกรอบภาระงาน และตาม
 นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและนโยบายของสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ซึ่งความสำเร็จขององค์กร หรือ
 สถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตระหนักและเห็นความสำคัญของภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในทุกระดับ และนโยบายด้านการพัฒนาภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้
 เกิดประสิทธิภาพของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ
 เพียงใด ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นครูผู้สอน จึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่
 ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยศึกษาสำรวจข้อมูลจากบุคลากรในโรงเรียน
 ต่าง ๆ และเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กรอบ
 แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1978, อ้างถึงใน สมศักดิ์ สงฆ์พันธ์, 2551, หน้า
 257-259) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, p.2 อ้างถึงใน, ธีรยุทธ เอกนราจินดา
 วัฒน์, 2561, หน้า 98 - 101) ประกอบเป็นต้นแบบนำทาง ด้วยการโน้มน้าวหรือชักจูงอย่าง
 มีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็น
 ปัจเจกบุคคล ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาและสามารถให้

เป็นข้อสนเทศในการเพิ่มภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. ปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
4. ปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร
5. ปัจจัยแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
6. ปัจจัยแรงจูงใจมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร หรือไม่ อย่างไร
7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน
3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
4. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
6. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
7. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

3. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน

4. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน
มีความแตกต่างกัน

5. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

6. ปัจจัยแรงจูงใจอย่างน้อย 1 ปัจจัยมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน
จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริม พัฒนาแรงจูงใจ และภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

2. ผลการวิจัยนี้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างแรงจูงใจ
และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดมีขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยสังเคราะห์จาก ประสงค์ อุทัย (2550, หน้า); บุษบา รัตนมงคล (2551 หน้า 8); ทิพย์สุดคุณท์ หรือจินดา (2552 หน้า 5); นัญจรรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553 หน้า 9); สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 7); จินตนา เปี่ยมลาภ (2555 หน้า 6); เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น (2555 หน้า 8); พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7); ลักษณณิ จำแก่มะรัง (2556 หน้า 9); สมุทร ชำนาญ (2556 หน้า); ไกลาส เกตุเพ็ง (2556, หน้า 9); ญัฐ มะลิซ้อน (2557 หน้า 23); อัมไร พัดทอง (2557, หน้า 8); ธนาโชติ โชติช่วง (2559 หน้า 23); ทิศชากร แสนสุริวงศ์ (2561, หน้า 41) Gilmer (1970 pp. 255) และกำหนดเป็นขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

1.1 ปัจจัยจูงใจ

1.1.1 การได้รับความสำเร็จในงาน

1.1.2 การยอมรับนับถือ

1.1.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง

1.1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1.1.5 ความรับผิดชอบ

1.2 ปัจจัยค้ำจุน

1.2.1 สถานการณ์ในองค์กร

1.2.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร

1.2.3 คุณภาพการบังคับบัญชา

1.2.4 นโยบายและการบริหาร

1.2.5 เงินเดือนและค่าจ้าง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์

- 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู จากโรงเรียนทั้งหมด 615 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2563 จำนวน 7,249 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 615 คน และครูผู้สอน 6,638 คน กลุ่มสารสนเทศ (สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, เขต 2 และ เขต 3, 2563, ออนไลน์)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ทั้งหมด 615 โรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) พบว่า ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 364 คน แต่ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 366 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage Random Sampling) จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 183 คน และครู จำนวน 183 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

3.1.1 สถานภาพ

3.1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.2 ครู

3.1.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3.1.2.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี

3.1.2.3 มากกว่า 20 ปี

3.1.3 ลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน

3.1.3.1 โรงเรียนประถมศึกษา เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึง
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

3.1.3.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เปิดสอนตั้งแต่
ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

3.2.1 แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน

3.2.1.1 ปัจจัยจูงใจ

- (1) การได้รับความสำเร็จในงาน
- (2) การยอมรับนับถือ
- (3) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง
- (4) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- (5) ความรับผิดชอบ

3.2.1.2 ปัจจัยค้ำจุน

- (1) สถานการณ์ในองค์กร
- (2) ความสัมพันธ์กับบุคลากร
- (3) คุณภาพการบังคับบัญชา
- (4) นโยบายและการบริหาร
- (5) เงินเดือนและค่าจ้าง

3.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

3.2.2.1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์

3.2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

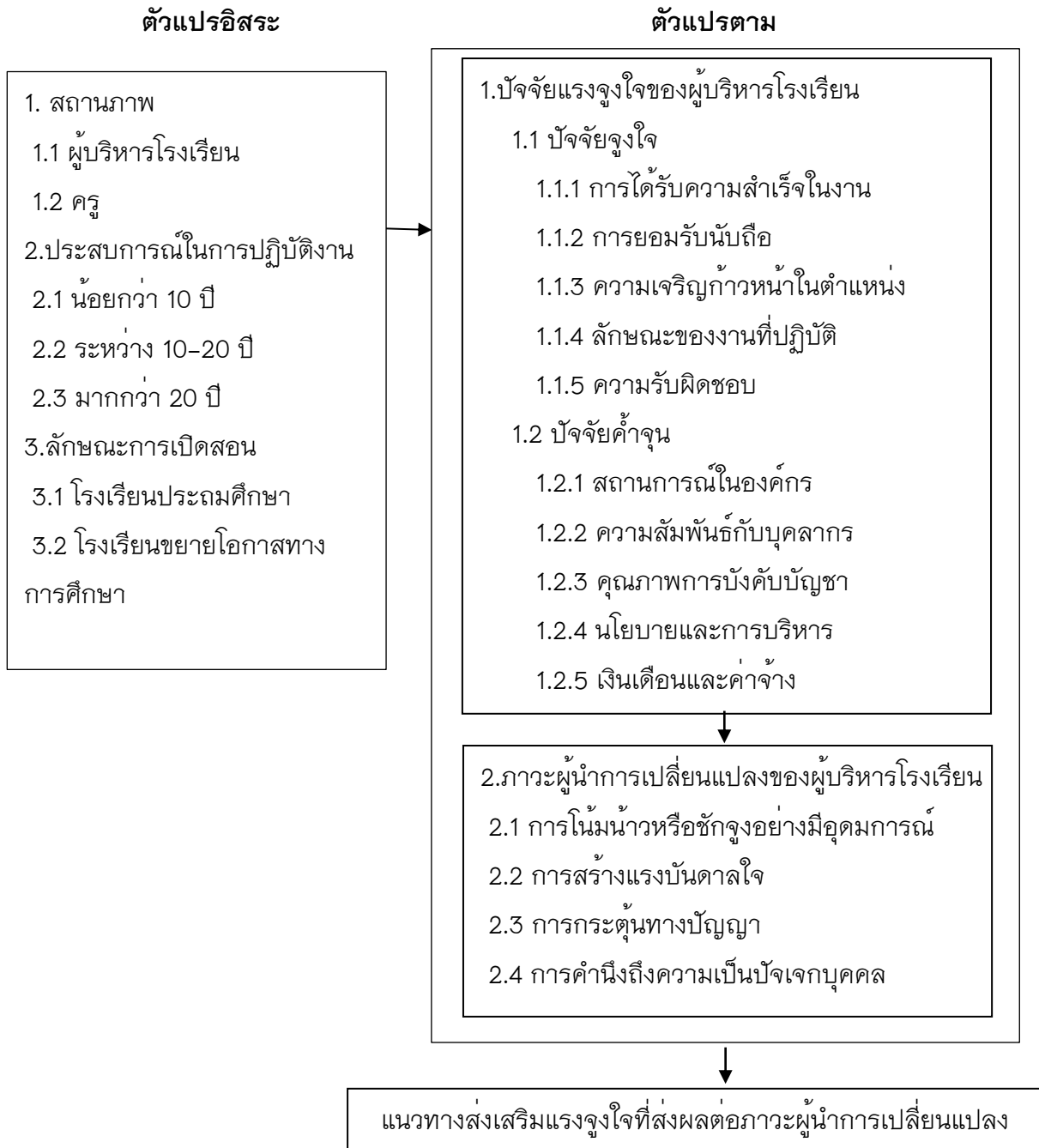
3.2.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ รวบรวมเอกสารและงานวิจัย นำรูปแบบแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจ หมายถึง แรงขับภายในของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดการริเริ่ม กำกับ และค้ำจุนพฤติกรรม เกิดเป็นพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการ ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยแรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับตัวงานโดยตรง จำแนกเป็น

1.1.1 การได้รับความสำเร็จในงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงาน การที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ว่า เมื่อตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากขึ้น บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมปฏิบัติงานได้เต็มที่ทุกครั้งและได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่องานสำเร็จส่งผลถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

1.1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชยได้รับการเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นทำให้เกิดความภูมิใจกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ยอมรับความรู้ความสามารถในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่การงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นการได้รับความไว้วางใจและได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการต่าง ๆ หน่วยงาน ผู้ปกครองและชุมชนชื่นชมในการแสดงความคิดเห็นและความรู้ความสามารถ

1.1.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง ความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิดและมุ่งหวังเอาไว้ ความคิดริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตนความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของตน ในการปฏิบัติงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา

1.1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการทำงานที่บุคลากรทำงานได้รับมอบหมาย มีรูปแบบ มาตรฐานที่ชัดเจน ความภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การทำงานมีการกำหนดวิธีการ และเป้าหมายชัดเจน ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์ คิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

1.1.5 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสำนึกได้อยู่เสมอในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ติดตามผลไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ สังคม ส่วนรวม และได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างมีอิสระ มีโอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาปฏิบัติงานโดยที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้ตามระยะเวลาที่กำหนดงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่ที่ความรับผิดชอบสำเร็จทุกครั้ง และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

1.2 ปัจจัยค่าจูน หมายถึง องค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานซึ่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกตัวงาน จำแนกเป็น

1.2.1 สถานการณ์ในองค์กร หมายถึง สภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้บริหาร เช่น สภาพการทำงาน ห้องผู้บริหาร อาคารเรียน ห้องเรียนวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียน การคมนาคม และสภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ หรืออุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

1.2.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร หมายถึง ความผูกพัน ความเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยกย่องและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การมีความรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน มีการให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

1.2.3 คุณภาพการบังคับบัญชา หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชา การควบคุม การแนะนำ ที่เกี่ยวกับการทำงานที่ผู้บังคับบัญชากระทำต่อพนักงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน การควบคุมกำกับ นิเทศ ติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมรวมถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

1.2.4 นโยบายและการบริหาร หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน แนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน หน่วยงานมีนโยบายเป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนและเหมาะสม การมีส่วนร่วมเพื่อการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนและแน่นอน นโยบาย การบริหารงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

1.2.5 เงินเดือนและค่าจ้าง หมายถึง รายได้ที่รับเป็นประจำและค่าตอบแทนที่ได้รับและรายได้ที่เกิดจากกิจกรรมอื่น ๆ รายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนในการคาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่น ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น จากการปฏิบัติงานการได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขการได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น การมีสวัสดิการอย่างเพียงพอ เช่น กองทุนสวัสดิการ เงินช่วยเหลือพิเศษ ความเหมาะสมของระบบเงินบำนาญหรือบำนาญข้าราชการ

ปัจจัยแรงจูงใจวัดได้โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก ยกย่องระดับแรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้นจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดีมีคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนิยมยกย่องนับถือไว้วางใจ และพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ผู้ตามจะพยายามประพฤติตัวเหมือนผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะต้องทำเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ต้องมี

วิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีศีลธรรมและ จริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถนะ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์นี้ ผู้นำ ช่วยเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเป็น พวกเดียวกับผู้นำ โดยผ่านวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การใช้ การจูงใจของผู้บริหารให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยสร้างแรงจูงใจภายใน ในงานที่ทำทนาย ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) สร้างเจตคติที่ดี ความคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำแสดงให้เห็น ความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) หมายถึง การที่ ผู้บริหารใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานที่มีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลอย่างเป็นระบบ เปลี่ยนกรอบการมอง ปัญหา มีการจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ที่สร้างสรรค์ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญาเป็น ส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไข ปัญหาด้วยตัวเอง

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโต ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนให้โอกาสผู้ตามเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการสื่อสารสอง ทาง และใช้การจัดการแบบเดินไปเดินมา (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ใช้การ มอบหมายงานเพื่อพัฒนาผู้ตาม สนับสนุนให้ผู้ตามก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่รู้สึกรู้ว่า กำลังถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนวัดใต้โดยแบบสอบถามของผู้วิจัยสร้างขึ้น

3. สถานภาพ หมายถึง สภาพการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 สถานภาพ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

3.2 ครู หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพ ภายใต้การกำกับดูแลสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งทำหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้าราชการครูที่มีอายุราชการนับตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

4.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ถึง 9 ปี

4.2 ระหว่าง 10-20 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ถึง 20 ปี

4.3 มากกว่า 20 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

5. ลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, เขต 2, เขต 3 โดยใช้ข้อมูลการจัดระดับการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นเกณฑ์ ดังนี้

5.1 โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาล ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

5.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาล ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

6. แนวทางพัฒนาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
หมายถึง วิธีการพัฒนาหรือส่งเสริมแรงจูงใจให้ผู้บริหารโรงเรียน ปฏิบัติงานมีเป้าหมาย
ในการทำงานที่สูงขึ้น ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อ
องค์กร โดยผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติ ค่าอำนาจพยากรณ์ของปัจจัย
แรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ทั้งภาพรวมและรายด้านมาพิจารณา
ถ้าพบว่าปัจจัยแรงจูงใจด้านใดมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน ผู้วิจัยจะนำด้านดังกล่าวไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน
10 ท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอวิธีหรือแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนั้นต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 1.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ
 - 1.3 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 1.4 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 1.5 ผู้นำกับแรงจูงใจในองค์การ
 - 1.6 แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ
 - 1.7 แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg
 - 1.8 องค์ประกอบของปัจจัยแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.3 กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.4 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.7 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
 - 3.1 ที่ตั้งและเขตการปกครอง

3.2 การปกครอง

3.3 ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน

3.4 จำนวนครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสังกัด

ปีการศึกษา 2563

3.5 แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสกลนคร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนมีความต้องการเป็นพื้นฐาน ดังนั้น ถ้าผู้นำต้องการให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น และได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากลูกน้อง จำเป็นต้องศึกษาว่า การจูงใจบุคคลต่าง ๆ ต้องใช้สิ่งจูงใจแบบใดและผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี และทำในสิ่งที่ถูกต้องถ้าหากพบว่าลูกน้องทำผิดพลาด ผู้นำต้องแจ้งให้เขารู้ตัวและบอกวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือแม้ว่าเขาไม่ได้ทำผิดก็ตาม ผู้นำก็ยังต้องแนะนำลูกน้อง เพื่อให้เขารู้เกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาตนเองเพื่อที่จะไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น

แรงจูงใจนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออกและการตอบสนองต่อความต้องการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร มีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ถ้าปราศจากซึ่งแรงจูงใจแล้ว ลูกจ้างก็จะทำงานในองค์กรอย่างไม่มีความสุข ในองค์การธุรกิจ แรงจูงใจนั้นมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น แรงจูงใจที่เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นผลให้ผลผลิตของงานดีขึ้น และงานของผู้นำก็คือ การหาหนทางจูงใจให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายขององค์กร (Steer & Porter, 1983 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2554, หน้า 101)

การศึกษาในเรื่องแรงจูงใจช่วยให้ผู้นำได้เข้าใจถึงว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เลือกที่จะปฏิบัติอย่างไร และทำไมต้องทำเช่นนั้น แรงจูงใจของผู้นำหรือผู้บริหารจึงเป็นการใช้แรงจูงใจเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถตามที่ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานร่วมกัน ผู้นำอาจใช้ทฤษฎีแรงจูงใจช่วยให้ความต้องการของผู้ตามได้รับความพอใจและกระตุ้นแรงจูงใจให้มีการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

1. ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน มีนักวิชาการได้ให้นิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

พิเชษฐ ศรีไชยวาน (2554, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะการที่บุคคลจะกระทำกิจกรรมได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับตัวเขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่ในงานที่ทำมากขึ้น และถ้ามนุษย์มีความพอใจเขาก็จะทุ่มเทความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่งานของเขา มากขึ้นด้วย

อธิวัฒน์ ปาคาถา (2555, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

จิรสิทธิ์ เลี้ยวเสถียรวงศ์ (2555, หน้า 36) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าการผลักดันหรือการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ แรงจูงใจอาจมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น รางวัล โบนัส ตำแหน่ง ซึ่งอาจทำให้พนักงานตื่นตัวในการปฏิบัติงาน ผลของแรงจูงใจทำให้ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและขององค์กรต่อไป

ชินศุภร์ แสงวงกาโร (2556, หน้า 21) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นพลังหรือแรงผลักดัน เพื่อบริการกระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ตน

ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

ณัฐ มะลิซ้อน (2557, หน้า 20) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาและแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการของส่วนบุคคล ซึ่งต้องการได้รับการตอบสนอง โดยแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของตนเอง

ภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 113) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนด หรือหมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์ต้องมีเจตคติ ทักษะและความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

Weiten (1997, p. 379, อ้างถึงใน ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 42) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่า เป็นความต้องการ (Needs) ความอยาก (Wants) ความสนใจ (Interests) และความปรารถนา (Desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอนหรือการกล่าวสั้น ๆ ว่าการจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

Draft (2000, p. 534) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดัน ทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้นรวมทั้งเป็นแรง กระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Robbins (2005, p. 87, อ้างถึงใน บุศราคม รักท้วม, 2555, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการที่มีความพยายามของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้นำ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

จากการให้ความหมายของแรงจูงใจ สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ที่ถูกจูงใจนั้นจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้น กระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้ตอบสนองอย่างมีทิศทาง และดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการ แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากสิ่งเร้าหรือพลังภายในของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติหรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น อันได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive)

ความต้องการของกลุ่มเป็นต้น โดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการ

2. กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2553, หน้า 185 อ้างถึงใน อากร เกียรติโชควัฒน์, 2557 หน้า 20) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดแรงขับแล้ว จะเห็นว่าความต้องการเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ส่วนปัจจัยอื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทำให้เกิดความต้องการขึ้น การจูงใจจึงมีความสัมพันธ์กับความต้องการของมนุษย์อย่างแยกไม่ออก กล่าวคือ เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ และความต้องการของเขายังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเกิดความตึงเครียด (Tension) เมื่อบุคคลเกิดความตึงเครียดบุคคลนั้นจะอยู่ไม่มีความสุขเกิดแรงขับ ที่จะทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อลดความตึงเครียด โดยรับอิทธิพลจากการเรียนรู้ กระบวนการทางความคิด (Cognitive processes) ซึ่งได้แก่ ความรู้ความเข้าใจจากการรับรู้ การจำ การใช้ดุลยพินิจอื่น ๆ เพื่อแสดงออกเป็นพฤติกรรม ที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งมีผลทำให้ความตึงเครียดลดลงหรือหายไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2560, หน้า 74-75) ได้อธิบายให้เข้าใจได้ง่ายถึงกระบวนการเกิดแรงจูงใจ โดยพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นความต้องการ (Needs) บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้ จะต้องมีความต้องการหรือมีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความต้องการนี้อาจเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ หรือความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความรัก เพื่อน การยอมรับ ตำแหน่ง ชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่า ในบุคคลคนเดียว

ขั้นที่ 2 แรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดัน เป็นพลังงานภายในที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพที่มีความต้องการ และถ้ามีความต้องการมาก แรงขับก็จะมากด้วย แรงขับเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ มีความต้องการน้ำ ก็เกิดแรงขับให้ร่างกายแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้น้ำมา เมื่อได้น้ำมาแล้ว ความต้องการได้รับการตอบสนอง ร่างกายสมดุลแรงขับก็ลดลง หรือเมื่อบุคคลมีความต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับกระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ เงินที่ต้องการ

ขั้นที่ 3 พฤติกรรม (Behaviors) เมื่อบุคคลมีความต้องการและเกิดแรงขับแรงขับก็จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย เป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล เช่น เมื่อบุคคลต้องการเงินเพิ่มมากขึ้น

ก็จะเกิดแรงขับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ บางคนอาจจะทำงานหนักมากขึ้น เพื่อให้ได้เงินค่าจ้างหรือค่าล่วงเวลามากขึ้น หรือบางคนอาจจะเอาเวลาว่างไปทำงานพิเศษ เช่น ขาย ประกัน ขายเครื่องสำอาง หรือบางคนก็อาจจะไปซื้อลอตเตอรี่ ไปเล่นการพนัน ไปช้อปปิ้ง คนอื่น แรงขับจะทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการทั้งปัจจัย ภายในตัวบุคคลเอง เช่น สติปัญญา การเรียนรู้ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณธรรม ความเพียรพยายาม และปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อม ครอบครัว โอกาส และเวลา เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการตอบสนอง (Needs Satisfaction) หรือ แรงขับลดลง (Drive Reduction) เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่สามารถทำให้ความต้องการตามเป้าหมายได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจแล้ว แรงขับก็จะลดลง แต่ถ้าหากว่าพฤติกรรมนั้นยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ แรงขับก็ยังไม่ลดลง แต่จะยังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นต่อไป หรือหากบุคคลพบปัญหาอุปสรรค ทำให้ไม่สามารถบรรลุความต้องการหรือเป้าหมายได้ บุคคลอาจจะเลือกวิธีการเปลี่ยนความต้องการใหม่ ความต้องการเดิมก็จะไม่ส่งผลให้เกิดแรงขับ เพื่อแสดงพฤติกรรม แต่ความต้องการใหม่ก็จะมาแทนที่ และเช่นเดียวกัน หากความต้องการใหม่ได้รับการตอบสนองแรงขับก็จะลดลงและบุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่มาแทนที่ และหมุนไปตามวงจรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจต่อไปเรื่อย ๆ

สกุณา ใจมีภักดี (2557, หน้า14) ได้สรุปกระบวนการจูงใจ ดังนี้

1. การรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง และผู้อื่น
2. การรู้จักชมใจตนเอง ฝึกตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความดีการอดทนละความชั่ว
3. อดออมที่จะไม่ประพฤติกว้างความสัตย์สุจริตไม่ว่าด้วยประการใด การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต
4. รู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง
5. การเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ กระบวนการการจูงใจ คือ สภาวะที่มีพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยมีสิ่งจูงใจ ความต้องการ ความปรารถนา ความสำเร็จ นำไปสู่การกระทำที่มีเป้าหมายและทิศทางที่กำหนด

ไว้โดยมีกระบวนการที่ทำให้เกิดกระบวนการจูงใจ

3. ประเภทของแรงจูงใจ

ทัศนีย์ ซาติไทย (2555, หน้า 7-8) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจ ภายใน และแรงจูงใจภายนอก แต่ละประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล เมื่อบุคคลมีสภาพที่ไม่สมดุล แรงดังกล่าวจะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาแรงที่มากกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนี้ มิใช่เพียงเพื่อสนองตอบความต้องการของร่างกายเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสนองความต้องการทางด้านจิตใจ โดยเฉพาะความพึงพอใจของบุคคลด้วย ตัวอย่างของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในที่พบเห็นอยู่เสมอ ได้แก่ พฤติกรรมการดูปากหรือร้องไห้ของเด็กทารกที่หิวนม พฤติกรรมการแบ่งปันดินสอและยางลบของนักเรียนให้แก่เพื่อนที่ไม่มีได้ใช้พฤติกรรมของบุคคลที่ ช่วยเหลือเด็กข้ามถนนจนตนเองต้องประสบอุบัติเหตุ เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงซึ่งเกิดจากสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ถูกนำมากระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ การให้สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจนี้ในทางจิตวิทยาเรียกว่า การเสริมแรง (reinforcement) พฤติกรรมใด ๆ ก็ตามถ้าได้รับการเสริมแรงสม่ำเสมอแล้ว พฤติกรรมดังกล่าวจะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีการเสริมแรง พฤติกรรมดังกล่าวจะค่อย ๆ หายไปในที่สุด ตัวอย่างพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ ภายนอกที่พบเห็นอยู่เสมอ ได้แก่ พฤติกรรมของเด็กนักเรียนที่ทำงานพิเศษทำ เพราะต้องการเงินทุน สำหรับเรียนหนังสือ พฤติกรรมของเด็กนักเรียนที่ขยันเรียนมากกว่าปกติเพื่อต้องการค่าชมเชยจากพ่อแม่ พฤติกรรมการบริจาคเงินช่วยเหลือการกุศลทางวิทยุโทรทัศน์เพื่อต้องการให้มีการประกาศชื่อของ ตนในสื่อดังกล่าว เป็นต้น

พรสวรรค์ ศิริศาตนนท์ (2555, หน้า 216 - 217) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจ ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แบ่งตามมิติของเวลา

1.1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

1.2 แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลา

ใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แบ่งตามมิติของสิ่งเร้า

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวบุคคลผู้นั้น เช่น ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก คือ สิ่งที่มาเร้าเร้ามาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

กลุ่มที่ 3 แบ่งตามมิติของความต้องการ

3.1 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือ แรงจูงใจในอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานร่างกาย เช่น ความหิวความกระหาย เป็นต้น

3.2 แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจาก แรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

วคินี คำนึ่ง (2557 : 14) ได้สรุปประเภทของแรงจูงใจ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน คือ ความรู้สึกความเต็มใจหรือแรงกระตุ้นภายในให้เกิดพฤติกรรม โดยเกิดขึ้นภายในโดยไม่มีอิทธิพลภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง

2. แรงจูงใจภายนอก คือ สิ่งเร้า แรงกระตุ้น หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัว ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการของตนเอง ของสังคม และคนรอบข้าง เช่น ของรางวัล คำชมเชย คำติเตือน ซึ่งส่งผลให้บุคคลต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมสู่เป้าหมายที่ต้องการ

วรรณภา อารวรรณ์ (2557, หน้า 6-7) ได้สรุปประเภทของการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูง สามารถแบ่งเป็น 2 ประการ คือ

1.1 แรงจูงใจทางกาย คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุล ให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำ และแสงสว่างหน้าตึ่ม เป็นต้น

1.2 แรงจูงใจทางสังคม คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิตความภาคภูมิใจ

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงานจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำได้อย่างมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในจิตใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ บรรารณามุ่งหวัง มุ่งมั่น ตั้งใจนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง และแรงจูงใจภายนอกจิตใจ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความต้องการ ความปรารถนา ความสำเร็จตามสิ่งที่หวังไว้ เช่น พ่อแม่ สามีภรรยา ลูก ที่คอยเป็นกำลังใจ เสริมแรงให้นำไปสู่ความสำเร็จ

4. ความสำคัญของแรงจูงใจ

ชูชัย สมितिไกร (2554 อ้างถึงใน กานดา คำมาก, 2555, หน้า 19) คือ แรงจูงใจในการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประเภท

1. ทิศทาง (direction) เป็นสิ่งที่กำหนดว่า บุคคลจะเลือกกระทำและทุ่มเทแรงกายแรงใจ ให้แก่การทำกิจกรรมอะไร

2. ความเข้ม (intensity) หมายถึง ระดับความทุ่มเทและความพยายามของบุคคลในการทำงานหนึ่ง ๆ

3. ความยืนหยัด (persistence) คือ สิ่งที่ยืนยันว่าคุณมีความมุ่งมั่น และไม่ทอดย้อยต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานต่าง ๆ บุคคลที่มีความยืนหยัดจะสามารถทำงานได้ในระยะเวลาที่ยาวนาน

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคคล เพราะระดับการปฏิบัติงาน (level of performance) ของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ และแรงจูงใจของบุคคล ดังแสดงในสมการข้างล่าง

$$\text{ระดับการปฏิบัติงาน} = \text{ความสามารถ} \times \text{แรงจูงใจ}$$

ตามสมการดังกล่าว บุคคลจะไม่สามารถปฏิบัติงานใด ๆ ให้เกิดผลสำเร็จได้เลยหากไม่มีความสามารถหรือแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากหากความสามารถหรือแรงจูงใจตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้ง 2 ตัวมีค่าเท่ากับศูนย์ ก็ย่อมทำให้ผลลัพธ์คือระดับการปฏิบัติงานเท่ากับศูนย์ ดังนั้น ระดับการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเป็นผลมาจากทั้งความสามารถและแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล

นรา สมประสงค์ (2554, หน้า 56 - 78) ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ภูมิหลังที่ต้องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลใดในความต้องการทั้ง 3 แบบ คือ 1) ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น 2) ความต้องการเห็นความสำเร็จของงาน และ 3) ความต้องการที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น จะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงาน ย่อมมีพฤติกรรมการบริหารและผลงานที่ต่างไป จากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น

ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอง (2554, หน้า 90) กล่าวว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ผลผลิตผลงานที่ดี ส่วนหนึ่งมาจากแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจจะเป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายที่วางไว้ตามแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวเอง แรงจูงใจมีความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เพราะแรงจูงใจจะเป็นพลังสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดสุขภาวะจิตที่ดีในการทำงาน แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานทางบวก มีแนวคิดที่ดีต่อองค์กร ย่อมเป็นแรงกระตุ้นเสริมพลังในการทำงานทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและประสิทธิผล สร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรและตัวผู้ปฏิบัติงานด้วย

กานดา จันทรย์แย้ม (2556, หน้า 82) แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญอยู่

3 ประการ คือ

1. เป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม (Energize) แรงจูงใจเป็นสาเหตุที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจก็จะมีพลังที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการ

2. เป็นตัวชี้้นำให้เกิดพฤติกรรม (Direct) นั่นคือ พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจ จะเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย บุคคลรู้ว่าตนเองต้องการอะไร เป้าหมายของการแสดง พฤติกรรมของตนเองคือ อะไร ก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย นั้น

3. ความคงทนของพฤติกรรม (Sustaining) นั่นคือ พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะไม่ล้มเลิกง่าย ๆ บุคคลจะยังคงแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือจนกว่าความต้องการของตนเองจะได้รับการตอบสนอง

จากทั้ง 3 ลักษณะ อธิบายได้ว่า พฤติกรรมที่แรงจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีพลัง มีจุดมุ่งหมาย จะมีความหมายที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของตนเองให้ได้ และเหตุใดบางคนจึงมีความพยายามมากกว่าบางคน หรือบางคนจึงล้มเลิกความพยายามง่าย ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ระดับของแรงจูงใจที่แตกต่างกันของบุคคลนั่นเอง

อัญชลี แก่นจันทร์ (2557, หน้า 62 อ้างถึงใน อรอนงค์ ส่งสุพร 2559, หน้า 68) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นเพื่อที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสามารถส่งผลให้นำไปสู่ความสำเร็จของงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและคนอื่น ทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดี สิ่งสำคัญที่สุดและเป็นงานที่ทำหายที่สุดก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

เป็นที่แน่ชัดแล้วว่า ผู้นำจำเป็นต้องจูงใจให้คนทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ แต่ในสภาพปกติงานต่าง ๆ โดยตัวของมันเองจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าสนใจและไม่ค่อยท้าทายหรือจูงใจคนมากนัก แต่อย่างก็ดี งานเหล่านั้นก็ยังคงจำเป็นต้องมีการทำให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี ดังนั้นการจูงใจคนให้ทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทำ เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งผู้นำสามารถใช้วิธีการจูงใจได้หลายวิธีการดังนี้

5.1 การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards) การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์การเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้เพื่อที่พนักงานจะทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่และยิ่งรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนองความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไรความจริงในการทำงานของพนักงานก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่ให้อาจมีดังนี้ คือ

5.1.1 ความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)

5.1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)

5.1.3 พนักงานทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)

5.1.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่พนักงานนั้นอาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้นหรืออาจให้ในรูปของรางวัล ที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่นประจำปีเกียรติคุณยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

5.2 การจูงใจด้วยงาน ในกรณีที่จูงใจพนักงานด้วยงานนั้นควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้พนักงานในองค์การปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ควรมึลักษณะ ที่ท้าทายความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ทำให้เขา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมาเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

5.2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน (Horizontal Job Enrichment) และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มตามแนวนอนนั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้นอันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญในหน้าที่ของตนเอง และรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวตั้งนั้น เป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อให้เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรีหรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขาที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ

5.2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ที่ลงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

5.2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงานให้มากขึ้นเพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงานเช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นพนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขาแสดงความคิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

5.2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้นเช่น ลดความซับซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลง หรือให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

5.3 การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards) การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้เพื่อที่พนักงานจะทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และยิ่งรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนองความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไรความจริงในการทำงานของพนักงานก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่ให้จึงมีดังนี้ คือ

5.3.1 ความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)

5.3.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)

5.3.3 พนักงานทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)

5.3.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่พนักงานนั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้นหรืออาจให้ในรูปของรางวัล ที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่นประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

5.4 การจูงใจด้วยงานในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้นควรทราบ ก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้พนักงานในองค์การปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ของ องค์การนั้น ควรมีลักษณะ ที่ท้าทายความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และ ควรเป็นงานที่ทำให้เขา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะ ดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมาเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรัก และสนุกกับงานที่ทำอยู่โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

5.4.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือการเพิ่มความสำคัญของงานตาม แนวนอน (Horizontal Job Enrichment) และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มตามแนวนอนนั้นเป็นการขยายขอบเขตของงานให้ กว้างขึ้นให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้นอันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญในหน้าที่ ของตนเอง และรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มใน แนวตั้งนั้น เป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อที่เขาจะสามารถ ทำงานได้อย่างเสรีหรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ

5.4.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาส พนักงานได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานใน แต่ละหน้าที่ล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมี ความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

5.4.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่ม หน้าที่ของพนักงานให้มากขึ้นเพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของ

พนักงาน ซึ่งการขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงานเช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นพนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขาแสดงความคิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

5.4.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้นเช่น ลดความซ้ำซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลง หรือให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

5.5 การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร ทุกแห่งจะจูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมขององค์กรนั้นย่อมหมายถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์กรซึ่งในเรื่องนั้น เราต้องหยิบยกประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา มาเป็นแบบในการศึกษา โดยญี่ปุ่นนั้นเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหาร เนื่องจากค่านิยมและความเชื่อของคนญี่ปุ่นที่มีต่อประเทศชาติ สังคม องค์กร และหมู่คณะคนญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างเหนียวแน่น หากองค์กรล้ม พนักงานก็จะหมดที่พึ่งทุกคนจะอยู่กับองค์กรตลอดชีวิต ดังนั้นพนักงานญี่ปุ่นหรือบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกาคือคนอเมริกันจะเป็นคนที่รักเสรีภาพ ไม่ผูกพันตนเองกับองค์กร ชอบพึ่งตนเองย้ายงานบ่อย อย่างไรก็ตาม ค่านิยมอเมริกันมีจริยธรรมในการทำงานและไม่ดูถูกงานสำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยมคล้ายกับอเมริกาแต่ข้อแตกต่างที่สำคัญคือคนอเมริกันจะทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทย คนไทยมักมีความฉลาดและมีความสามารถเฉพาะตัวเวลาทำงานจึงมักขาดความร่วมมือ ประสานงาน อย่างไรก็ตาม หน้าที่ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมขององค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไรคงจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ เองว่าเป็นเช่นไรแต่เท่าที่การจูงใจโดยการบริหารที่เน้นวัฒนธรรมขององค์กร นั้นควรคำนึงถึงปัจจัยสองระดับ คือระดับบุคคล และระดับองค์กรอันได้แก่เรื่องของ การสร้างเป้าหมายการวางแผน การติดต่อประสานงาน การประเมินผลและการสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

6. แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ พบว่ามีการแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจหลายกลุ่มในลักษณะที่คล้ายคลึงกันดังนี้ (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554, หน้า 43 – 48)

6.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's General Theory of Human Motivation) Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการไว้ 3 ข้อดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิด

พฤติกรรมหรือเรียกว่าลดแรงขับต่อพฤติกรรม (Drive Reduction)

3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับตามความสำคัญ

Abraham Maslow สรุปว่า ความต้องการของมนุษย์จะช่วยกระตุ้นและนำไปสู่พฤติกรรมที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ และความต้องการของมนุษย์มีหลายระดับด้วยกัน โดยเรียงจากความต้องการระดับต่ำไปสู่ระดับสูงดังนี้

3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือนบ้านพัก และระยะเวลาพักผ่อน เป็นต้น

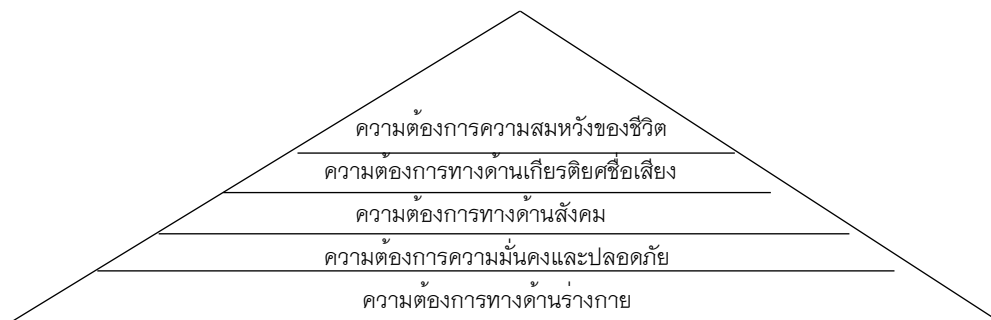
3.2 ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำงาน ที่จะดำรงอยู่อย่างราบรื่น ไม่เสี่ยงต่อการบาดเจ็บ การตกงาน หรือการเสียชีวิต ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีสวัสดิการ รักษาพยาบาล การประกันสังคม การประกันชีวิต รายได้จากการปลดเกษียณอายุรวมทั้งการมีสภาพแรงงานอีกด้วย

3.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการเป็นที่ยอมรับหรือได้รับความรักในสถานภาพที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ เช่น การแข่งขันกีฬา การจัดงานปีใหม่ และกิจกรรมชมรม เป็นต้น

3.4 ความต้องการทางด้านเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญในลักษณะที่เหนือกว่าในเรื่องต่าง ๆ จนตนเองมีความรู้สึกภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าของตนเอง ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีการประกาศ

ยกย่อง อาทิ คำชื่นชมลงเป็นข้อความในวารสารขององค์กร ตลอดจนการมอบหมายงานที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพของตน รวมไปถึงการสนับสนุน การฝึกอบรม และการศึกษาต่อ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอันจะเป็นขวัญกำลังใจต่อไปในอนาคต

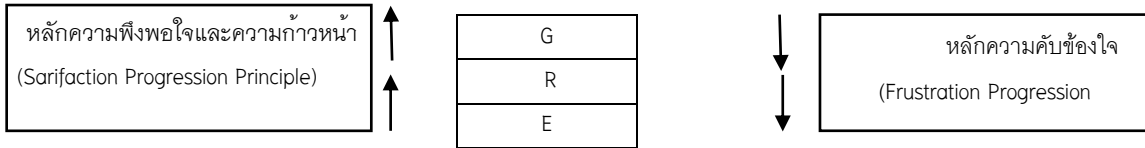
3.5 ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากความตระหนักในตนเอง ไม่เกี่ยวข้องกับระดับความสูงหรือต่ำของตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่เป็นความต้องการที่สูงที่สุดของมนุษย์ ซึ่งแต่ละคนมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องศึกษาถึงตัวบุคคลแต่ละคนโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การมอบหมายงานให้ตรงกับศักยภาพของแต่ละบุคคล



ภาพประกอบ 2 ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow
ที่มา : สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, หน้า 44)

6.2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (อ้างถึงใน สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554, หน้า 48) ได้แบ่งกลุ่มความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้หลักการของ Maslow เป็นแนวทาง คือกลุ่มความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Existence Needs, E) กลุ่มความต้องการทางด้านสังคมและความต้องการทางด้านเกียรติยศชื่อเสียง (Relatedness Needs, R) และความต้องการความสมหวังของชีวิต (Growth Needs, G) แต่ผลงานของ Alderfer แตกต่างจากผลงานของ Maslow คือ ผลงานของ Alderfer กล่าวไว้ว่า ความต้องการทั้งสามกลุ่มเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับจากต่ำไปสูง และ Alderfer ได้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจนได้ข้อสมมติฐานว่า เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองน้อยเท่าใด บุคคลจะมีความต้องการประเภทนั้นเพิ่มมากขึ้น (Need Frustration) เมื่อความต้องการระดับใด ๆ ได้รับการตอบสนองมากจนเพียงพอแล้วบุคคลจะมีความ

ต้องการระดับสูงมากขึ้นไปอีก (Desire Strength) และมีความต้องการระดับสูงกว่าได้รับการตอบสนองน้อย บุคคลจะปรับลดความต้องการลงเพื่อปรับลดความเครียดตามสถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้ (Need Satisfaction)



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ 3 กลุ่ม (E – R – G) ที่มา สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, หน้า 48)

6.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland ทฤษฎีนี้ เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็วในช่วงปี 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Tests (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัย McClelland ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

6.3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จจากการวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

6.3.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการ

สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

6.3.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power (n Power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิธีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่องต้องการความเป็นผู้นำต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดีไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว Mc Cleland ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

7. ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (1978, อ้างถึงในสมุทรร ชำนาญ, 2554, หน้า 279) นำเสนอในช่วงปลายปี ค. ศ. 1950 ถึงช่วงต้นปี ค. ศ. 1960 การวิจัยถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน Herzberg ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองพิสเบอร์กของสหรัฐอเมริกา จำนวนประมาณ 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ แนวทางการสัมภาษณ์เป็นการจัดสถานการณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกพึงพอใจเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องานคือคน และปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน มนุษย์นั้นสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้

จากการใช้ปัจจัย 2 ปัจจัยได้แก่

1. ปัจจัยแรงจูงใจ (The Motivators or Motivational Factors) หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับงาน เมื่อได้รับจะมีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และกระตุ้นให้การทำงานมากขึ้น หนักขึ้นหรืออยากทำงานบางที่เรียกว่า ปัจจัยทำให้พอใจในงาน (Job Satisfiers) ปัจจัยกระตุ้นเหล่านี้ ได้แก่

1.1 การได้รับความสำเร็จในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าทำงานสัมฤทธิ์ผล มีส่วนเป็นเจ้าของงาน

1.2 การยอมรับนับถือ ได้แก่ การให้รางวัล หน่วยงานให้ความสำคัญ

1.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง การทำงานแล้วมีความก้าวหน้าไปตามลำดับ

1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่ทำ มีความน่าสนใจ

งานท้าทาย

1.5 ความรับผิดชอบ หมายถึง ใช้ความคิดแก้ปัญหาเต็มที่ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและทุ่มเทในการ ทำงานมากขึ้น ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ ผู้ปฏิบัติงานย่อมไม่พึงพอใจและไม่ทุ่มเทในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors or Maintenance factors) หมายถึง ปัจจัยที่เมื่อไม่มีอยู่ จะสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงาน และมีผลต่อการทำงานให้ด้อยลง แต่เมื่อมีอยู่หรือได้รับ ก็จะไม่เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนงานเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นตัวกระตุ้นเป็น แรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น (French,1970, pp. 84 – 85, Davis,1967,pp. 32 – 33) ได้แก่

2.1 สถานการณ์ในองค์กร (Status)

2.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Relations with supervisions)

2.3 คุณภาพการบังคับบัญชา (Quality of supervision)

2.4 นโยบายและการบริหารองค์กร (Company Policy and

Administration)

2.5 เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Pay)

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555, หน้า 222) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg โดยสรุปว่าแนวคิดดังกล่าวพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนในการจูงใจของมนุษย์มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ

ในงาน และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่พัฒนาทัศนคติเชิงบวกและการจูงใจที่แท้จริง ปัจจัยประเภทนี้ หากมนุษย์ไม่ได้รับทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจแต่ถ้าได้รับจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

2.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือความรู้สึกว่า ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่า จะต้องเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

2.1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) ความรู้สึกว่าจะได้รับความก้าวหน้า ก็จะพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะมีความสามารถและเต็มใจที่จะเรียนรู้

2.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติทั้งนี้ ลักษณะของงานที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติได้นั้น ต้องมีความท้าทายความรู้ความสามารถไม่จำเจซ้ำซาก หรือรู้สึกได้ว่างานนั้นจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

2.1.4 ความเจริญงอกงาม (Growth) คือ มีความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น การก้าวไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ การได้รับรางวัล เป็นต้น

2.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายให้บุคคลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงาน ตัดสินใจในงานของตนเองได้จะช่วยทำให้บุคคลเกิดความผูกพันในงาน

2.1.6 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Recognition) หรือการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน เช่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนหนึ่งเป็นการเสริมแรงด้วย หากให้ต่อเนื่องจะมีผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจ

2.2 ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน กล่าวคือ เป็นปัจจัยป้องกัน

การเกิดความไม่พึงพอใจเป็นลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติไม่ได้สร้างให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 9 ประการ ดังนี้

2.2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด

2.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) หมายถึง บรรยากาศความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.2.3 การนิเทศก์งาน (Supervision) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการนิเทศก์ จากผู้เทศก์ หัวหน้างาน ความตั้งใจสอนงานหรือลักษณะของการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

2.2.4 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึงความรู้สึกถึง ความมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ตนทำอยู่

2.2.5 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึงความรู้สึกว่าได้รับการสื่อสารด้านนโยบายที่ดี องค์การมีการจัดโครงสร้างที่ดี

2.2.6 สถานภาพ (Status) หมายถึง ความรู้สึกว่าตำแหน่งหน้าที่ของตนนั้นมีความเหมาะสม บุคคลอื่นให้การยอมรับ

2.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship) หมายถึงการปะสังสรรค์กับบุคคลในสถานะต่าง ๆ ในที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.8 สถานภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง ความรู้สึกว่าการทำงานตามปกติมีความสุขแสดงถึงเจตคติที่ดีต่องาน

2.2.9 โอกาสความก้าวหน้า (Possibility to growth) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่ามีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้น ในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น

สมคิด บางโม (2557, หน้า 174 – 175) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg โดยสรุปดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จในการ

ทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในการทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรง ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน นโยบายของบริษัท และการบริหารเงินเดือนหรือค่าตอบแทน สภาพการณ์ของการทำงาน การควบคุมดูแล หรือการบังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน

ศศิพร ภูมิสุวรรณ (2554, หน้า 23) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นั้นเป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจ และแรงจูงใจนั้นไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลยังคงทำงานให้กับองค์กร ไม่ลาออกหรือประท้วง แต่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นการจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่พนักงานนั้น จึงต้องใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงาน มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ

ผู้นำสามารถนำทฤษฎีของ Herzberg ไปปรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจในด้านของการมอบหมายงานที่ทำทนาย มอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งในด้านการพัฒนาและ แก้ปัญหาให้การยกย่องชมเชย เมื่องานประสบความสำเร็จ การพิจารณาให้ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในอีกทางหนึ่งผู้นำต้องดำเนินงานเพื่อไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ เป็นการธำรงรักษาหรือค้ำจุน ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรในหน่วยงาน การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าแรง ที่เหมาะสม ยุติธรรมเป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงสวัสดิการ การรักษาพยาบาล โครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพ สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานกับลูกน้อง สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความรู้สึกดีต่อองค์กร เกิดความรักและผูกพัน ต่อองค์กรอย่างไรก็ตามผู้นำต้องตระหนักว่า ปัจจัยค้ำจุนทำได้เพียงลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจและผลงานประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องให้ปัจจัยค้ำจุนเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และ ให้ปัจจัยจูงใจเพื่อสนองความต้องการในระดับ สูงอย่างสมดุลกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย

8. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ณัฐ มะลิซ้อน (2557, หน้า 23) ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของแรงจูงใจว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจได้แก่ ธรรมชาติของบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม และปริมาณของแรงจูงใจ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความต้องการแรงกระตุ้น และเป้าหมายของแต่ละบุคคลด้วย

Gilmer (1970, p.255, อ้างถึงใน อรอนงค์ ส่งสุพร 2559, หน้า 70)

ให้องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงในงาน ได้แก่ ความรู้สึกในหน้าที่การงานที่ทำอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ การมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. หน่วยงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจในหน่วยงาน ความมีชื่อเสียงในการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายพิเศษ ซึ่งหน่วยงานจ่ายให้พนักงาน
5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การจัดการทำงานที่ตรงกับความถนัด ทักษะและความรู้ความสามารถ
6. การนิเทศงาน ได้แก่ เทคนิควิธีการ ความสามารถในการนิเทศของผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงาน อากาศ ห้องน้ำ ห้องอาหาร แสง เสียง
10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ได้แก่ เงินเดือน เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อกิจการ การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ

สัมมา ธรณิธย์ (2553, หน้า 135-136) กล่าวว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจมี 2 ประการ คือ

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะทำการหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อ ความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ หากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ย่อมทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติ พยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมี เช่นการใช้ของที่มียี่ห้อแพง เป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงาน อาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ ในกรณีที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและองค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความต้องการ เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความวิตกกังวล ซึ่งประกอบกันเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

สมุทฺร ชานาญ (2556, หน้า 279 – 283) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในงานโดยตรง หากองค์การสามารถจัดปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม เพียงพอกับความต้องการของบุคคล แล้วจะเป็นส่วนที่สร้างแรงจูงใจเหนียวรั้งให้บุคคลเกิดความผูกพันกับงานและองค์การโดยตรง จึงกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ (Satisfied Factors) ให้แก่บุคคล ในขณะที่ปัจจัยสุขอนามัยเป็นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงาน ทำหน้าที่รักษาคนไว้ในองค์การในลักษณะที่ทำให้เขายังทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Unsatisfied Factors) อาจเป็นสาเหตุที่ไม่สามารถเหนียวรั้งคนไว้ในองค์การได้ ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ หรือพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในการทำงานลงมาจนถึงระดับศูนย์และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตาม จะเพียงบ่งกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงานได้ จากการศึกษาปัจจัยจูงใจเป็น

ปัจจัยที่หากองค์การจัดให้มีอย่างเหมาะสมแล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานขึ้น หากองค์การไม่สามารถจัดให้ได้ ผลที่เกิดขึ้นคือไม่มีความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัย สุขอนามัยนั้น หากเป็นองค์การสามารถจัดให้มีอย่างเหมาะสมจะช่วยให้ไม่มีความไม่พึงพอใจในงานและในทางตรงกันข้ามหากองค์การไม่สามารถจัดหาได้อย่างเหมาะสมแล้วจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้น

รายละเอียดของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ทั้ง 10 ด้าน มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

1.1 การได้รับความสำเร็จในงาน

บุษบา รัตนมงคล (2551, หน้า 8 อ้างถึงใน สุกชะ ลาชะพน, 2562, หน้า 38) กล่าวไว้ว่า การที่ครู คณาจารย์ได้ เมื่อตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย และใช้ความอดทนเพิ่มมากขึ้นจะเป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากขึ้น

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9 อ้างถึงใน สุกชะ ลาชะพน, 2562, หน้า 38) กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม มีความภาคภูมิใจ เนื่องจากการจัดกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ปฏิบัติงานได้เต็มที่ทุกครั้ง และได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่องานสำเร็จ ส่งผลถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สรุปได้ว่า การได้รับความสำเร็จในงาน หมายถึง ความสำเร็จของงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทกายใจในการทำงานจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตัวเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานของตนเองต่อไป

1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9 อ้างถึงใน สุกชะ ลาชะพน, หน้า 39) กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ผู้ปกครองและชุมชนชื่นชมในการแสดงความคิดเห็นและความรู้ความสามารถ ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารนักเรียนหรือชุมชนที่อาศัยการได้รับเชิญให้เข้าร่วมปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นการได้รับความไว้วางใจและได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการต่าง ๆ

ประสงค์ อุทัย (2550, หน้า 23 อ้างถึงใน อัญชลี แก่นจันทร์, 2557, หน้า 67-68) กล่าวไว้ว่า การยอมรับจากการประเมินจากนักศึกษา การยอมรับจากฝ่ายบริหาร เช่น การกล่าวคำชมเชย การให้รางวัลพิเศษ ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี การให้การยอมรับยกย่องนับถือต่ออาจารย์ นอกจากนี้มีความรู้ความสามารถแล้วต้องมีจิตใจที่เป็นธรรม เมตตา กรุณาต่อศิษย์

สรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็น ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ทั้งในรูปแบบของการเขียน การชมเชยด้วยคำพูด

1.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง

จินตนา เปี่ยมลาก (2555, หน้า 6) กล่าวไว้ว่า การได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานและได้รับความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิดและมุ่งหวังเอาไว้ ได้แก่ ความคิดริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย

ลักษมณี จำแกมทะรัง (2556, หน้า 9) กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ธนาโชติ โชติช่วง (2559, หน้า 23) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสใหม่ มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่า เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง คือการได้รับโอกาสได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาส ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้พัฒนาทักษะเพื่อตนเองและความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ทิพย์สุนทร หรือจินดา (2552, หน้า 5 อ้างถึงใน สุกชะ ลาชะพน , 2562, หน้า 38) กล่าวไว้ว่า งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ มีความเหมาะสม

ตรงกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การมีอิสระในการกำหนดแนวทาง หรือ ขั้นตอนวิธีการทำงานและงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สำคัญตรงกับความสนใจ ท้าทาย ความสามารถและมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้สำเร็จ

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9 อ้างถึงใน สุกชะ ลาชะพน , หน้า 38) กล่าวว่า งานที่บุคคลปฏิบัติประจำ ทำให้เกิดความรู้สึกมีความภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา มีความสุขในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายการทำงานมีการกำหนดวิธีการและเป้าหมายชัดเจน งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า ความรู้สึกที่มีต่องานงานมีความน่าสนใจ ท้าทาย ความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงาน

1.5 ความรับผิดชอบ

ทิพย์สุนนท์ หรีจันดา (2552, หน้า 5 อ้างถึงใน สุกชะ ลาชะพน , 2562, หน้า 40) กล่าวว่าภาระหรือพันธะผูกพันที่บุคคลจะทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน และละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายอีกทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การมีความสำนึก และการปฏิบัติหน้าที่ของคนทั้งที่เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจทางสังคม โดยจะต้องกระทำจนบรรลุสำเร็จ ไม่หลีกเลี่ยงภาระดังกล่าวและยอมรับในการกระทำของตน

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9 อ้างถึงใน สุกชะ ลาชะพน, 2562, หน้า 40) กล่าวว่า บุคคลได้ปฏิบัติงานโดยที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ จนเสร็จสิ้นภารกิจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมายในห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์สถานที่ตั้งของโรงเรียน การคมนาคม และสภาพทางกายภาพ หน้าที่ที่ความรับผิดชอบสำเร็จทุกครั้ง และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ คือ การได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบ ในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบงานที่มีความท้าทายความสามารถ มีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยศึกษาจากงานวิจัยของ ประสงค์ อุทัย (2550, หน้า); บุษบา รัตนมงคล (2551 หน้า 8); ทิพย์สุคนธ์ หรีวจินดา (2552 หน้า 5); นัญจรงค์ เณลิมพงษ์ (2553 หน้า 9); จินตนา เปี่ยมลาภ (2555 หน้า 6); ลักษมณี จำแก้มทะรัง (2556 หน้า 9); สมุทรา ชำนาญ (2556 หน้า); ญัฐ มะลิซ้อน (2557 หน้า 23); ธนาโชติ โชติช่วง (2559 หน้า 23); Gilmer (1970 pp. 255) ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน	ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน										ความถี่	ร้อยละ
	1. ประสงค์ อุตัย (2550)	2. บุษป รัตน์มงคล (2551)	3. ทิพย์สุคนธ์ หรีจันดา (2552)	4. ัญจรงค์ เกลิมพงษ์ (2553)	5. จันทนา เปี่ยมลาภ (2555)	6. ลักษมีณี จำแกมทรงรัง (2556)	7. สมุทร ชำนาญ (2556)	8. ณัฐ มะลิซ้อน (2557)	9. ธนาโชติ โชติช่วง (2559)	10. Gilmer (1970)		
1. การได้รับความสำเร็จในงาน		√		√		√	√		√	√	6	60
2. แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน		√	√	√				√			4	40
3. ความรับผิดชอบ		√	√	√			√			√	5	50
4. ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ	√				√	√	√				4	40
5. การยอมรับนับถือ	√			√			√	√	√	√	6	60
6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		√	√	√			√		√	√	6	60
7. มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน			√	√						√	3	30
8. เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา	√	√		√							3	30

ตาราง 1 (ต่อ)

	1.ประสงค์ ฤทัย (2550)	2.บุษบา รัตนมงคล (2551)	3.พิชญ์สุคนธ์ หริจินดา (2552)	4.ณัฐจรงค์ เกลิมพงษ์ (2553)	5.จินตนา เปี่ยมลภ (2555)	6.ลักษมณี จำแกมทะรัง (2556)	7.สมุทรา ชำนาญ (2556)	8.ณัฐ มะลิซ้อน (2557)	9.ธนาโชติ โชติช่วง (2559)	10. Gilmer (1970)	ความถี่	ร้อยละ
9.บุคคลได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น	√	√			√	√					4	40
10.ความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง				√	√	√	√		√	√	6	60
11.ความต้องการแรงกระตุ้น และเป้าหมายของแต่ละบุคคล		√	√	√	√						4	40
12.บุคคลเกิดความผูกพันกับงานและองค์การโดยตรง	√						√			√	3	30
13.มีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงาน	√							√		√	3	30
14.ความคิดริเริ่มนำมาพัฒนาศักยภาพของตน			√						√		2	20
15.การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร		√				√		√		√	4	40

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจและงานวิจัย เอกสารเกี่ยวข้องทำให้ได้ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) การได้รับความสำเร็จในงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง 4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ 5) ความรับผิดชอบ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 และร้อยละ 50 ขึ้นไปซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1) การได้รับความสำเร็จในงาน คือ ความรู้สึกพึงพอใจและปลอบปลื้มในผลสำเร็จของงาน การที่บุคคลคาดหวังไว้ว่า เมื่อตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานได้ ประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากขึ้น บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมปฏิบัติงานได้เต็มที่ทุกครั้ง และได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน เมื่องานสำเร็จส่งผลถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

2) การยอมรับนับถือ คือ การยกย่องชมเชยได้รับการเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นทำให้เกิดความภูมิใจ ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ยอมรับความรู้ความสามารถในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่การงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น การได้รับความไว้วางใจและได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการต่าง ๆ หน่วยงาน ผู้ปกครอง และชุมชนชื่นชมในการแสดงความคิดเห็นและความรู้ความสามารถ

3) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง คือ ความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิดและมุ่งหวังเอาไว้ ความคิดริเริ่มบุกเบิกความรู้ความสามารถที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เข้ารับการอบรม สัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของตนในการปฏิบัติงานโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา

4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ กระบวนการทำงานที่บุคลากรทำงานได้รับมอบหมายมีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจนความภาคภูมิใจในการะงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายการทำงานมีการกำหนดวิธีการ

และเป้าหมายชัดเจนลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นหาวิธีใหม่แบบใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

5) ความรับผิดชอบ คือ ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ ส่งเสริมส่วนรวมและได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างมีอิสระ มีโอกาสตัดสินใจ แก้ปัญหา ปฏิบัติงานโดยที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่ความรับผิดชอบสำเร็จทุกครั้งและมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors)

2.1 สถานการณ์ในองค์การ

เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น (2555 หน้า 8) กล่าวว่าไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียนประเสริฐสุขที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประเสริฐสุข เช่น สภาพการทำงานห้องพักรู้อาคารเรียนห้องเรียนวัสดุอุปกรณ์สถานที่ตั้งของโรงเรียนการคมนาคม

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 7) กล่าวว่าไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบังที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบังเช่น สภาพการทำงานห้องพักรู้อาคารเรียนห้องเรียนวัสดุอุปกรณ์สถานที่ตั้งของโรงเรียนการคมนาคม

อำโร พัดทอง (2557, หน้า 8) กล่าวว่าไว้ว่า สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ หรืออุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

สรุปได้ว่า สถานการณ์ในองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว ได้แก่ แสง เสียง อากาศ และสิ่งแวดล้อม อื่น ๆ เช่น อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ อาคารสถานที่ ห้องทำงานมีเพียงพอ จัดแบ่งพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

2.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร

นัญจรค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 10 อ้างถึงใน สุขชะ ลาชะพน, 2562, หน้า 41) กล่าวว่าไว้ว่า ความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นอย่างดี การได้รับความช่วยเหลือจากทุกคนเมื่อมีปัญหาความเดือดร้อน การมีความรู้สึก

อบอุ่นใจ เมื่ออยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานมีการให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7) กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกของครูใน
ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่การให้ความช่วยเหลือ
มีการสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน

โกศลส เกตุเพ็ง (2556, หน้า 9) กล่าวไว้ว่า การประสาน
ความสัมพันธ์ของครูที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารโรงเรียน อัน
แสดงถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหาร
โรงเรียนกับผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ การได้รับความช่วยเหลือ ความเสมอภาค และ
ความยุติธรรม

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับบุคลากร คือ ความเกี่ยวข้อง
สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักเรียนและผู้ปกครอง
ในทางบวกและ ในทางลบ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.3 คุณภาพการบังคับบัญชา

พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7) กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกของครูที่
มีต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในการสั่งการ การตัดสินใจ การเอา
ใจใส่ การใช้อำนาจ การกำกับ ติดตาม แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ
ความยุติธรรม

ทิศชากร แสนสุริวงศ์ (2561, หน้า 40) กล่าวว่า คุณภาพของ
การควบคุมการบังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบการปฐมนิเทศ การควบคุม การแนะนำ ที่
เกี่ยวกับการทำงานที่ผู้บังคับบัญชากระทำต่อพนักงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมาย
งาน การควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตาม การประเมินผล การปฏิบัติงาน นโยบาย เป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีความ
ยุติธรรมรวบรวมถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณภาพการบังคับบัญชา คือการที่ผู้บังคับบัญชามี
การกำหนดแผนดำเนินงานให้บุคลากรแต่ละคนถือปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความ
เป็นธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 นโยบายและการบริหาร

นัญจรค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 10 อ้างถึงใน สุขชะ ลาชะพน, 2562, หน้า 42) กล่าวว่า การที่หน่วยงานมีนโยบายเป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนและเหมาะสม การมีส่วนร่วมเพื่อการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนและแน่นอน นโยบายการบริหารงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของครู ในการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหารเป็นการยอมรับแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหารองค์การ หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน แนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน หน่วยงาน มีนโยบายเป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนและเหมาะสม การมีส่วนร่วมเพื่อการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และแน่นอน นโยบายการบริหารงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

2.5 เงินเดือนและค่าจ้าง

บุษบา รัตนมงคล (2555, หน้า 8) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วบุคคลทุกคนมีความเชื่อว่า รางวัลทั้งหลายเราจะได้รับมาจากการทำงานของเขา ซึ่งรางวัลจะมีคุณค่าสูงมากน้อยเพียงใดที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นแรงจูงใจของครูในการทำงาน คาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่น ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสมกับการคาดหวังของแต่ละคน

ทิศากร แสนสุริวงศ์ (2561, หน้า 41) กล่าวว่า เงินเดือน และค่าจ้าง หมายถึง รายได้ที่รับเป็นประจำ และค่าตอบแทนที่ได้รับ และรายได้ที่เกิดจากกิจกรรมอื่น ๆ รายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ แรงจูงใจของครูในการคาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่น ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น จากการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณา

เลื่อนชั้น การมีสวัสดิการอย่างเพียงพอ เช่น กองทุนสวัสดิการ เงินช่วยเหลือพิเศษ ความเหมาะสมของระบบเงินบำเหน็จหรือบำนาญข้าราชการ

สรุปได้ว่า เงินเดือนและค่าจ้าง คือ ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับ เหมาะสมกับงานที่ทำตลอดจนการเลื่อนชั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยศึกษาจากงานวิจัยของ สุชาติา สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 7); เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น (2555 หน้า 8); บุษบา รัตนมงคล (2555, หน้า 8); จินตนา เปี่ยมลาภ (2555, หน้า 6); พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7); ไกลาส เกตุเพ็ง (2556, หน้า 9); ลักษมณี จำแกมทะรัง (2556, หน้า 9); อำไรรี พัดทอง (2557, หน้า 8); ทิศชากร แสนสุริวงศ์ (2561, หน้า 41); นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 10 อ้างถึงใน สุขชะ ลาชะพน, 2562, หน้า 41); Gilmer (1970, p.255, อ้างถึงใน อรอนงค์ ส่องสุพร 2559, หน้า 70) ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน	1. นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553)	2. สุชาติดา สุขบำรุงศิลป์ (2553)	3. เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น (2555)	4. บุษบา รัตนมงคล (2555)	5. จินตนา เปี่ยมลาภ (2555)	6. พัชรียา บุญรุ่ง (2555)	7. โกสลาส เกตุเพ็ง (2556)	8. สัทภมณี จำแกมทรงรัง (2556)	9. อัมไพโร พัดทอง (2557)	10. ทิศชากร แสนสุริวงค์ (2561)	11. Gilmer (1970)	ความถี่	ร้อยละ
1. สถานการณ์ในองค์กร		✓	✓	✓			✓		✓	✓	6	54	
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงาน	✓	✓									2	18	
3. ความสัมพันธ์กับบุคลากร	✓				✓	✓	✓			✓	6	54	
4. ความร่วมมือกันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง	✓			✓							2	18	
5. คุณภาพการบังคับบัญชา		✓			✓	✓	✓			✓	6	54	
6. การได้รับความรักและศรัทธา							✓				1	18	
7. ต้องการมีชื่อเสียง				✓						✓	3	27	
8. นโยบายและการบริหาร	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	7	63	

	1. ไม้จรรยา (2553)	2. สุชาติ ศุภบุรินทร์ (2553)	3. เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น (2555)	4. บุษบา รัตนมงคล (2555)	5. จินตนา เปี่ยมลาภ (2555)	6. พัชรียา บุญรุ่ง (2555)	7. โกศล เกตุเพ็ง (2556)	8. ลักษณณี งามทะรัง (2556)	9. อารี พัดทอง (2557)	10. ทิศชากร แสนสุวรรณ (2561)	10. Gilmer (1970)	ความถี่	ร้อยละ
9. ความต้องการความรักและความผูกพัน		√		√								2	18
10. ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ได้			√				√					2	18
7. เงินเดือนและค่าจ้าง	√			√		√			√	√	√	6	54
12. ได้รับการยกย่อง	√											1	1
13. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย	√					√					√	3	27
14. การได้รับความเสมอภาพ ยุติธรรม					√							2	18

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุนและงานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) สถานการณ์ในองค์กร 2) ความสัมพันธ์กับบุคลากร 3) คุณภาพการบังคับบัญชา 4) นโยบายและการบริหาร และ 5) เงินเดือนและค่าจ้าง โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ระดับ 6 และร้อยละ 50 ขึ้นไปซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) สถานการณ์ในองค์กร คือ สภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครู เช่น สภาพการทำงานห้องพักครู อาคารเรียน ห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียน การคมนาคม และสภาพทางกายภาพ ทิวไปของสถานที่ทำงานเช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ หรืออุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2) ความสัมพันธ์กับบุคลากร คือ การประสานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนการได้รับการยกย่องและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การมีความรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน มีการให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

3) คุณภาพการบังคับบัญชา คือ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ การควบคุม การแนะนำที่เกี่ยวกับการทำงานที่ผู้บังคับบัญชากระทำต่อพนักงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน การควบคุมกำกับ นิเทศ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมรวมถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

4) นโยบายและการบริหาร คือ ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน แนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน หน่วยงาน มีนโยบายเป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนและเหมาะสม การมีส่วนร่วมเพื่อการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และแน่นอน นโยบายการบริหารงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

5) เงินเดือนและค่าจ้าง คือ รายได้ที่รับเป็นประจำและค่าตอบแทนที่ได้รับและรายได้ที่เกิดจากกิจกรรมอื่น ๆ รายได้จากการทำงานนั้น ยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัวรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ แรงจูงใจของครูในการคาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่น ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือน เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น การมีสวัสดิการอย่างเพียงพอ เช่น กองทุนสวัสดิการ เงินช่วยเหลือพิเศษความเหมาะสมของระบบเงินบำเหน็จหรือบำนาญข้าราชการ

จากข้อมูลขององค์ประกอบของแรงจูงใจ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ หมายถึง การทำงานที่จะได้ผลสำเร็จได้นั้นองค์ประกอบในการสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญให้บุคคลได้พัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แนวความคิดทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 1.1) การได้รับความสำเร็จในงาน 1.2) การยอมรับนับถือ 1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 1.4) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ 1.5) ความรับผิดชอบ 2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 2.1) สถานการณ์ในองค์การ 2.2) ความสัมพันธ์กับบุคลากร 2.3) คุณภาพการบังคับบัญชา 2.4) นโยบายและการบริหาร และ 2.5) เงินเดือนและค่าจ้าง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม จากทีมงาน ภารกิจใดที่ปราศจากผู้นำ การดำเนินงานจะมีแนวโน้มที่จะไร้ประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็ยิ่งขึ้นอยู่กับผู้ตามอีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจด้วยความเคารพและเชื่อถือ ในการนี้ผู้นำจะมีศิลปะ การสื่อสาร และอำนาจบารมี ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นภาวะที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่นและการยอมรับ โดยผู้นำอาจไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่ง แต่ก็สามารถที่จะนำพาให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตาม ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการจัดการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้นำมีภาวะผู้นำอย่างสมบูรณ์ เพราะผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การมีศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้นเมื่อผู้นำมีความสามารถด้านบูรณาการในด้านการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้นำก็จะมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ อันจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (สภาพร ปิ่นเจริญ,

2554 หน้า 3)

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและได้มีการศึกษามาเป็นเวลานาน ดังนั้น เพื่อเข้าใจคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดีขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

ทักษิณ ชินวัตร (2548, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 66) กล่าวถึงการเป็นภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้นำในหมู่ผู้นำ หรือ of the Leaders ที่มีขีดความสามารถ (Competency) คือ

1. การมีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า มีหลักการสำคัญ คือ “Where we want to go and how to get here”

2. มีทักษะการสื่อสารได้อย่างดี บอกให้ทุกคนในองค์กรทราบได้ว่าองค์กรจะเดินทางไปทางไหนดี

3. มีความน่าเชื่อถือ ไม่โกหกหลอกลวง

4. กล้าได้กล้าเสีย วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่างกลัวผิดพลาด อย่างนั่งทับปัญญา คิดแล้วต้องรีบแก้ไขให้ถูกต้อง และต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัญหาอีก

5. กล้าคิดนอกกรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น คิดโดยต้องให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์

6. ต้องกล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์กรใหญ่มีจิตวิญญาณขององค์กรขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 68) การมีวิสัยทัศน์เป็นขีดความสามารถหลักของภาวะผู้นำซึ่งภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคต และมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแบบอย่างพฤติกรรม การสร้างแรงดลใจภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล และมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความเชื่อมั่นต่อผลงานที่ได้รับ

มอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้จากการทำงาน คือ การก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพยังถูก เรียกว่าภาวะผู้นำแบบเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) โดยมีพฤติกรรมกระทำโดย สรุปรดังนี้

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยความรักและมีความภูมิใจในงานที่ทำ
 2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่น
กระทำ
 3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
 4. คิดออกไปนอกกรอบของงานสู่อนาคต
 5. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพปรับระดับภาษาที่ใช้ให้
เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังไม่ว่าผู้ใดหรือพูดซ้ำซาก แต่ขาดความจริงใจ
 6. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับ
ผู้ร่วมงานพยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
 7. คิดหาวิธีการทำงานใหม่ดีกว่าเก่าอยู่เสมอ กระตุ้นและส่งเสริมให้
การริเริ่มทดลองโดยไม่มี การตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวล้มเหลว
 8. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับ
จากผู้ตาม
 9. เอาใจใส่แก้ปัญหา ขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า
(Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา
 10. คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ
สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ
กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ
ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน
- ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล
ของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและ
ปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้
เกิดขึ้นภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- ยุทธศักดิ์ ไชยสีหา (2555, หน้า 16) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง
กระบวนการที่บุคคลที่เป็นผู้นำใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่ม

ยอมรับและปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้นำหรือกลุ่มองค์กรกำหนดไว้

คำเตี๋ยง ก่าเกลี๋ยง (2556, หน้า 29) ได้สรุปรว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร สามารถนิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน สามารถประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

สั้มมา รธนึยั. (2556, หน้า 14) กล่าววว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และ ปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถ ดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ใน NECTEC's Lexitron Dictionary ให้คำแปล “ภาวะผู้นำ” (leadership) ว่าหมายถึง สภาพหรือสถานะที่เป็นหัวหน้าผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ ตำแหน่งผู้นำ ตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจากคำแปลดังกล่าวเห็นได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำในบริบทวิชาการยังต้องการความชัดเจนอีกมาก ยังต้องการคำอธิบายที่มีการขยายความเข้าใจในรายละเอียดอีกมาก ซึ่งจากการศึกษาเพิ่มเติมในกรอบอย่างกว้าง ๆ พบว่ามีการจำแนกความหมายภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ World Press (2013, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 87)

1. ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเรื่องชนเผ่าหรือสัตว์บางประเภท หมายถึง ภาวะการณั้มีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตนเอง (having the dominating power over your people) ของผู้ที่อยู่ตำแหน่งบนของกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เน้นการเชือฟังกฎเกณฑ์ที่ผู้นำกำหนด ภาวะผู้นำในความหมายนี้เป็้ันมาในอดีต ในองค์กรสมัยเก่าหรือในองค์กรปัจจุบันที่ยังยึดติดกับแนวคิดเก่า ไม่เป็นการนำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการบังคับจิตใจหรือด้วยการจูงใจใด ๆ ขอเพียงแต่บุคคลนั้นอยู่ตำแหน่งบนสุดของกลุ่ม และนำกลุ่มโดยอาศัยกฎเกณฑ์

2. ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการณั้ให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนา

และความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (accomplishing tasks through others) ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวนหรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่

3. ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการณ์ท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน และมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า (challenges the status quo and gears towards a better world) บุคคลในกลุ่มจะเป็นใครก็ได้ แม้ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง ขอเพียงมีความคิดและมีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ถือว่าผู้นั้นมีภาวะผู้นำ ซึ่งทุกคนในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำได้

ความหมายของภาวะผู้นำ 3 กลุ่มดังกล่าว เป็นสภาพการแสดงออกของบุคคลที่เป็นผู้นำที่สามารถจำแนกได้ว่า บุคคลผู้นั้นมีภาวะผู้นำตามความหมายที่มีพื้นฐานความคิดแบบใด ซึ่งแน่นอนว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับองค์กรใหม่หรือโลกยุคใหม่ คือภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดแบบที่สองและแบบที่สาม

Lunenburg & Ornstein (1996, p. 113) กล่าวว่า มีนักวิชาการ หลายคนให้คำจำกัดความของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังนี้ ภาวะผู้นำคือการเข้าไปมีอิทธิพลชี้นำทิศทาง แนวทางการกระทำและแสดงความคิดเห็น Bennis & Nanus (อ้างถึง ใน Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 113) ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์การ (Argyris อ้างถึงใน Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 113)

Yukl (1998, pp. 2-3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพลกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่ม

Owens (2004, unpagged) ได้นิยามภาวะผู้นำ (Leadership) คือสภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคน ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่ชัดทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบันเกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยาและอาจเป็นด้วยเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม

Bennis & Townsend (2008, p. 259) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ สอดคล้องกับแบส (Bass, 2004, p. 346) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำช่วยจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

Ivancevich et al (2008, p. 413) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็น กระบวนการโน้มน้าว อำนวยความสะดวก ให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของ องค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกเพื่อ โน้มน้าวจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกันในการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจวง การขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 5) กล่าวไว้ว่าในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การนั้น ซึ่งในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เอง ทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ บุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับทั้งทางกายโดยการลงมือปฏิบัติตามและทางใจคือ การชื่นชมยินดี เห็นชอบด้วย โดยทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจ พึงพอใจ ทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำนี้ถือเป็นผู้นำในหน่วยงานหรือ องค์การนั้น ๆ โดยผู้นำจะแสดงบทบาทในการนำเพื่อรวมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการ กำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ การวางแผน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก ตลอดจนเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและ เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ แต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์โดยใช้กระบวนการโน้มน้าว จูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นคล้อยตาม ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานใน

ทุกสถานการณ์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 78, อ้างถึงใน ไพจิตร จิวสุภา, 2556, หน้า 42) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจ และภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีความชัดเจน แต่ก็มียืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

จิราพร เจริญชัย (2558, หน้า 36) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารโรงเรียนออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารโรงเรียนในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่าง

บุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้เช่นบุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือผู้บริหารโรงเรียนขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่เพียง แต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคคล เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขันเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่าความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ จำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจโดยได้ทั้งงานและได้ทั้งใจของเพื่อนร่วมงานและได้ผลงาน ยุคของการแข่งขันจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2548, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 69) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในปัจจุบันยังมีภาวะผู้นำที่มีทักษะความสามารถ เทคนิคในการทำงานดีมากกว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ในขณะที่การขึ้นสู่ตำแหน่งระดับผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่า โดย ลอเรนซ์ เจ. ปีเตอร์ส กล่าวไว้ว่า

การขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถทดแทนได้ด้วยทักษะทางด้านเทคนิคและการมีเทคนิคด้านวิชาชีพมิใช่เป็นหลักประกันการบริหารในอนาคตได้ เพราะเมื่อผู้บริหารได้เลื่อนตำแหน่งที่ขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงแล้วไม่มีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะแก้ปัญหาได้ ไม่สามารถจัดการกับสิ่งที่ท้าทายได้ ดังนั้นการเพิ่มทักษะและความสามารถทางการบริหารใหม่ ๆ ในอนาคตเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการณ์การนำที่เหมาะสม การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความพยายามของผู้อื่น และต้องมีภาวะผู้นำที่แก้ปัญหามากกว่าหนีปัญหา ซึ่งแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ โดยสรุปดังนี้

1. รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้านาย สัมพันธภาพที่ดีมีผลโดยตรงกับความสามารถของภาวะผู้นำที่สร้างความพอใจและผูกใจผู้บังคับบัญชา
2. ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในสิ่งที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ เช่น มีความจริงใจซื่อสัตย์ ควบคุมอารมณ์ ใช้ปัญญากล้าตัดสินใจ ยืดหยุ่นมีเหตุผลริเริ่ม
3. นัดประชุมเพื่อสร้างทีมงานเข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกลุ่ม มุ่งเน้นที่เป้าหมายให้รางวัลผู้ให้ความร่วมมือ และทำงานหนักจะทำให้เขาทำงานดีขึ้น ให้คำชมบางคนที่ทำให้ความร่วมมือกับทีมงาน ดูวัตถุประสงค์ ความจริงใจ และความถี่ ทำงานให้ตรงตามคาดหวังและสามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
4. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและหาประโยชน์จากความแตกต่างนั้น รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานจะรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำจะได้รับความนับถือและได้รับความจริงใจมากขึ้น ผู้นำจะได้ทราบความเป็นไปในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น
5. ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เป็นการแสดงความเข้มแข็งมากกว่าแสดงความอ่อนแอจนเกินไป ร่าเริงและเป็นกันเองกับลูกน้อง
6. อย่าให้คำมั่นสัญญาอะไรง่าย ๆ บริหารเวลาให้ดี ควรใช้เวลาให้เพื่อนร่วมงานของตนเองบ้าง ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นจากแรงกดดันของแต่ละวัน อย่าเป็นคนเคร่งเครียดจนเกินไป ร่าเริงและเป็นกันเองกับลูกน้อง

3. กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาตนเองของผู้นำจะต้องยึดหลักการของการพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้ (สัมมา รัตนธีย์, 2556, หน้า 240 – 241)

1. การพัฒนาตนเองต้องเริ่มต้นโดยความสมัครใจและความเต็มใจ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้าน บุคลิกภาพ ทักษะ ภาพลักษณ์ ความคิดริเริ่ม และอื่น ๆ
2. การพัฒนาตนเองด้วยตนเองด้วยความมุ่งมั่น บากบั่น อุทิศเวลาด้วยกำลังใจเด็ดเดี่ยว มีเป้าหมายที่ต้องการในการจะเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
3. การดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน เพื่อแก้ไข เพื่อป้องกัน หรือเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพในการเป็นผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่รูปแบบวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม
4. ต้องสามารถควบคุมและปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมให้ ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นผลดี
5. เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องเพื่อรักษาสภาพของภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วให้ดำรงอยู่ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอกระบวนการในการพัฒนาตนเองของผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้
 - 5.1 การศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เป็นการสำรวจหรือทำความเข้าใจกับตนเองในฐานะผู้นำว่า ตนเองขาดหรือหย่อนอ่อนในเรื่องใดบ้าง ซึ่งอาจใช้วิธีการบันทึก จัดทำอนุทินการทำงานแล้วทำกิจการวิเคราะห์ทบทวน ผลการทำงาน หรือรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ร่วมงานแล้วนำมาพิจารณา กลับกรอง
 - 5.2 การเลือกและระบุพฤติกรรมหรือทักษะ เพราะผู้นำที่ต้องการพัฒนาโดยเลือกพฤติกรรม ครั้งละเพียงเรื่องเดียวไม่ว่าจะเป็นความคิดริเริ่ม ความมั่นใจ ความรับผิดชอบ ภาพลักษณ์ การบริหารเวลาหรืออื่น ๆ แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายอย่างเจาะจงชัดเจน กำหนดการกระทำ สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงและเวลาที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้
 - 5.3 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการดำเนินการที่คาดว่าจะเกิดผลในการพัฒนาโดย การศึกษาหาข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือทักษะที่ต้องการพัฒนา รวมทั้งข้อมูลจากตัวอย่างของผู้นำหรือรูปแบบที่ผู้นำที่ดีประพฤติปฏิบัติเป็น แบบอย่างได้
 - 5.4 พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาตนเองให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติตนเป็นขั้นตอนตามลำดับที่จะลงมือกระทำอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้มีผลการ ปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

5.5 ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดและบันทึกการปฏิบัติตนและผลที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอน อย่างละเอียดที่สุด

5.6 ประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาตนโดยพิจารณาผลที่เกิดจากการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการและเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร จากผลการบันทึกการปฏิบัติตัวในระยะเวลาต่าง ๆ กรณีที่ไม่เป็นผลตามที่กำหนดไว้จะต้องมีการทบทวนโปรแกรมที่ กำหนดไว้ให้มีผลในการปฏิบัติเพิ่มเติม

5.7 การรักษาพฤติกรรมให้คงอยู่และการป้องกันการเปลี่ยนแปลงกลับไปสู่สภาพเดิม โดยการดำเนินการซ้ำอยู่เสมอเป็นระยะเวลาานพอสมควร การใช้แรงเสริมภายในโดยให้รางวัลแก่ตนเอง การใช้แรงเสริมภายนอกโดยการแสดงออกให้ผู้อื่นได้เห็นหรือการรับรางวัลจาก หน่วยงานอื่น การหลีกเลี่ยงหรือปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่อาจนำไปสู่สภาพเดิมก่อนการพัฒนา

นอกเหนือจากการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับปัจเจกบุคคลคือตัวผู้นำเองแล้ว การพัฒนาหรือปรับปรุงภาวะผู้นำในระดับองค์การ หรือหน่วยงานโดยภาพรวมก็มีความสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงภาวะผู้นำภายในองค์การมีแนวทางที่สำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นแนวทางที่รวดเร็วที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำในสถานที่ทำงาน เพียงแต่คัดเลือกบุคคลที่มีทักษะซึ่งทางกลุ่มต้องการมากที่สุด เพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยจะทำการวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานและประเมินภาวะผู้นำของผู้สมัคร แต่ละคนโดยยึดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นหลักแล้วทำการคัดเลือกผู้นำ เช่น บริษัทต้องการปรับปรุงการประชุมของตนเอง บริษัทควรคัดเลือกคนที่มีประสบการณ์ในระดับแบบแผนของการประชุม ดังนั้น ความสามารถ ประสบการณ์และโอกาสสามารถนำไปสู่การคัดเลือกให้เป็นผู้นำ

2. การว่าจ้างตามสถานการณ์ (Situational Hiring) บางครั้งการจัดการได้ดำเนินไปก่อน การเผชิญกับสถานการณ์เพื่อประกันถึงความสำเร็จของผู้นำองค์การหรือหน่วยงาน หลีกเลี่ยงการวางตัวบุคคลในสถานการณ์ที่ความล้มเหลวมีแนวโน้มจะเกิดขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่มขึ้นการ ลดลงของอำนาจหน้าที่ของผู้นำอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะประสบ ถ้าผู้นำมีความสามารถบริษัทอาจปล่อยให้การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำที่ได้รับการคัดเลือกมากขึ้น

3. การฝึกฝน (Training) วิธีการฝึกฝนเป็นวิธีที่ถูกใช้อย่างกว้างขวางในการปรับปรุงภาวะผู้นำในสถานที่ทำงานโดยทั่วไป องค์กรหรือหน่วยงานจะทำงานกับบุคคลที่เขามีอยู่แทนที่จะคัดเลือกคนใหม่โดยส่งพนักงานและสมาชิกเข้าสัมมนาการประชุมปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงทักษะภาวะผู้นำของเขา (ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์, 2550, หน้า 51 – 52)

สรุปแล้วการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน หรือเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะความศรัทธา น่าเชื่อถือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น มีความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ ๆ เป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความมั่นใจ แก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะเข้าใจความต้องการของผู้ตามแล้วจะกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค ฯลฯ เป็นต้น

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้มีนักวิชาการนำมาใช้เรียกชื่อเป็นภาษาไทยที่พบเห็นโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำการปฏิรูป (สำเนา หมิ่นแจ่ม, 2555, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, หน้า 60) ภาวะผู้นำแบบปรีวรต (สุภาวดี นพรุจจินดา, 2553, หน้า 18) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์, 2552 : วิรัช อ่อนลออ, 2553: ธวัชรัตน์ ไบบัว, 2555 : สุรินทร์ ชุมแก้ว, 2556) เพื่อความเข้าใจตรงกัน และเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา

สำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการอธิบายเนื้อหาทั้งหมด และมีนักวิชาการจำนวนมากอธิบายความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายขอบเขต ดังนี้

ธนิต ทองอาจ (2553, หน้า 16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตนเอง เพื่อนำประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

โกวิทมน์ เทศบุตร (2554, หน้า 29) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะของผู้นำที่ใช้การจูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น เนื่องมาจากการผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดก็ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 23-24) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่จะอยู่โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจ กล่าวเชยญกับ ความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 10) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมมือ พัฒนาความสามารถ จน

บังเกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่ง ทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำโดยให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในเวลาที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง

นฤมล โยคานุกูล (2556, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถที่จะพยายามยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติ และมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้นโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ในด้านคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวม หรือเพื่อนักเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านคำมั่นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

อรรณวิทย์ ชื่นจิตต์ (2557, หน้า 25) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล ต่อผู้ตาม จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Burns (1978, p. 2) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกันและร่วมกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้น ผู้นำเป็นผู้ที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และสามารถมอบหมายอำนาจให้แก่ผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการให้สูงขึ้นของผู้ตาม และพยายามส่งเสริมให้ผู้ตามได้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามศักยภาพของตนเอง

Bass (1985, p. 1) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการ

เปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

Bass and Avolio (1994, p. 2) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

Northouse (1997) อธิบายว่าเป็นแนวคิดที่สามารถใช้บรรยายในการเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์กร และต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Razil and Swanson (1998) ที่อธิบายว่า เป็นผู้นำที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ โดยมุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น

Yukl (2006, p. 20) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

จากนักวิชาการที่ได้อธิบายและให้ความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า มีลักษณะที่สอดคล้องกันและมีจุดที่สนใจในขอบเขตที่ต่างกัน ซึ่งตามแนวความคิดของผู้วิจัยได้สังเคราะห์ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ระดับพฤติกรรมของบุคลากรและการบริหารงานของผู้นำ โดยใช้ความสามารถในการจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้า มีความจงรักภักดี และมีแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

5. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการยากที่จะอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญยิ่ง

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 71) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงระบบทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ ความอบอุ่น กำลังใจในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2551, หน้า 143) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ขององค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36-38) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน ไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม
2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตาม อย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ จะนัดให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจน ความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหากกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดีโดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมากเพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

Muchinsky (1997, p. 373) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่องค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

จากความสำคัญที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งแสดงถึงคุณภาพขององค์การ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้รับความเชื่อมั่น ความเคารพนับถือ มีกำลังใจ ในการรวมทีมหรือกลุ่ม ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

6. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์การโดยผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำกล้า คิดกล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse (1986, p. 15 อ้างถึงใน ดำรง ศรีอร่าม,

2553, หน้า 53 – 54) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) จากนั้นจึงหลอมหลอมกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์การ และทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์การร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การพร้อมทั้งมีการมอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง

การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็น พฤติกรรมและลักษณะที่ควรเป็นของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและอธิบายไว้ดังนี้

Schermerhorn and others (1991, p. 467) และ Champoux (2000, p. 228) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้สอดคล้องกันดังนี้ คือ

1. มีความสามารถพิเศษในการสร้างค่านิยมความเคารพยำเกรงสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์

2. มีความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

3. สิ่งเร้าทางปัญญาช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามได้คิดทบทวนวิเคราะห์

สถานการณ์อย่างมีเหตุผล

Steers (1991, pp. 391 – 392) อธิบายถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ความไว้วางใจสูง

2. ความสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์

3. สมัครงใจที่จะครองความเสี่ยงเองเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์

4. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ตรงตามประเพณี

5. ความเข้าใจของผู้นำที่เปลี่ยนตัวแทน

Gordon (1993, p. 352), Bass and Avolio (1994, pp. 2 – 6), Cherrington (1994, pp. 621 – 623), Luthans (1998, p. 397), Robbins (1998, p. 374) และ Schermerhorn and others (1991, pp. 301 – 302) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกันไว้ ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) จะต้องมีความวิสัยทัศน์และภารกิจได้รับความภาคภูมิใจความเอาใจใส่และความไว้วางใจจากผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สร้างความคาดหวังสูงใช้สัญลักษณ์ในการกำหนดความพยายามและแสดงจุดมุ่งหมายสำคัญในวิธีง่าย ๆ
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมความคิดมีเหตุผลและแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) สั่งสอนแนะนำให้การเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล

Doft (1998, p. 355) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a New Vision) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกให้หมด ผู้นำต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำองค์การไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต
2. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of Change) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ และค่านิยมใหม่โดยสิ้นเชิงโดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์การ ซึ่งระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจสถานภาพรูปแบบหรือบทบาทใหม่ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยม และพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

3. ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ใหม่

Luthans (1998, pp. 396-397) ได้กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยง แต่มีความสุขุมมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง
2. การเปลี่ยนแปลงสถาบัน เปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
3. เชื่อมั่นในคนอื่นไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่นมีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้แนะให้ผู้นับตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือความไม่แน่นอนและปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

6. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผักไฟในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา ๆ ตนเองตลอดเวลา

7. มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Lussier and Achua (2001, p. 383) ได้กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในสัญชาติญาณของตนเอง

2. มองตนเองสามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้

3. กล้าเสี่ยง แต่ไม่ประมาท

4. มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐานอันจะเป็นตัว

5. เชื่อมมั่นในผู้ร่วมงานและแสดงความเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้

6. มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจนและเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไตร่ตรองอย่างถ่วงถ่วงก่อนลงมือปฏิบัติ”

7. ยืดหยุ่น อีกทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

จากที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามด้วยการสร้างแรงจูงใจประสานงานในการมีส่วนร่วมของผู้ตาม จะต้องมีความยืดหยุ่นเหนือกว่าผู้ตามกล้าตัดสินใจ มุ่งมั่นที่จะพัฒนางาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการและมีความยุติธรรม

7. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร มีแนวคิดที่ว่าที่ผ่านมายังไม่มีแนวคิดทฤษฎีที่จะอธิบายภาวะผู้นำได้

ชัดเจน และทฤษฎีที่มีอยู่ยังเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรง (Contingent) ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีความน่าสนใจตรงที่มุ่งยกระดับความเชื่อทัศนคติ เป้าหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่เน้นตอบสนองด้านวัตถุหรือสิ่งแลกเปลี่ยน แต่เน้นในด้านจิตใจเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการทางการบริหาร

7.1 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จิตรา ทรัพย์โฉม (2556, หน้า 22 – 24 อ้างถึงใน ธนากร คุ่มนายอ, 2561, หน้า 31) ได้สรุปเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่ามีพัฒนาการมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในปี ค. ศ. 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค. ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค. ศ. 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงสำหรับ Yuki & Gary (1994, pp. 173 – 187) ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษเหนือคน ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหมือนมนุษย์หรือเทพ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจและเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้ กำลังเป็นที่ต้องอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อ

ผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้ที่จะเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าผู้นำจะมีการ ถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจะขอจัดข้อ จำกัด ในการทำงานที่ไม่ จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแล สอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการ การริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้น การแบ่งปัน ความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการทำงานเป็นทีม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและ วัตถุประสงค์

7.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

Burns (1978, pp. 55 – 58) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในหนังสือชื่อ “ ภาวะผู้นำ ” (Leadership) โดยกล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำจะต้องนำความคิดระหว่างผู้นำกับผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตาม กลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United Conceptually) คือ การสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำ กับผู้ตามและให้ความหมาย “ ภาวะผู้นำ ” ว่าการทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง ของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความ แตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นการปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง ผู้นำ กับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะ ใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม ทั้งนี้แลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทในการทำงานจน สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตาม มีความต้องการอยู่ในระดับแรก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนัก ถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผู้นำและผู้ตาม มีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ซึ่งก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นผู้นำทางจริยธรรมและทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและมนุษยชน เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำจริยธรรมได้ก็ต่อเมื่อ มีการยกระดับพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสาระสำคัญของภาวะผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าระดับปกติ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

7.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass ทำการศึกษาแนวคิดของ Burns and Weber แล้วสรุปประเด็นสำคัญคือ 1) Burns ไม่สนใจความต้องการจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงถูกจำกัดวงแคบเพียงเป้าหมายด้านคุณธรรมและ 3) กำหนดความต่อเนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสู่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุดคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass เนื่องจากสามารถนำไปใช้ได้ในระดับสากลโดยไม่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยทักษะขั้นสูง กล่าวคือการชักนำ การเจรจาต่อรองและการชักชวน การมีส่วนร่วมและการใช้อำนาจ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่แสวงหาวิธีการที่จะกระตุ้นและทำให้เกิดความพึงพอใจสูงขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์สู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับ ขั้นความต้องการของ Maslow กระตุ้นให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจตนเอง เพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การผู้ตามได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามมากกว่าที่ถูกคาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำให้ค่านิยมเกี่ยวกับผลลัพธ์สูงขึ้น โดยการขยายความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ใช้อิทธิพลทำให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้นและหรือโดยการเปลี่ยนแปลงความต้องการจำเป็นตามลำดับขั้นของ Maslow ผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนสังคมที่วิปริตและแสดงให้เห็นความจริงจูงใจให้ผู้ตาม มองงานที่ทำจากมุมมองใหม่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในภาพที่ใหญ่ขึ้น และจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มองข้ามความสนใจส่วนบุคคลและมุ่งที่ความสนใจขององค์การ (Bass & Avolio, 1994, pp. 20 – 22)

7.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธานัตถมงคล และอรุณพล ธรรมโพบูลย์, 2559, หน้า 171)กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำคือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9)กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

สินีนานู โปธิชญญาโน (2554, หน้า 35) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าจะประสบความสำเร็จได้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเด็ดขาด มีบุคลิกน่าเกรงขาม น้ำเสียงทรงพลัง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ สามารถสร้าง

ความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นพยายาม มีความเสถียร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

สุจิตา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็น แบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ และระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรรพพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 171) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

สินีนานู โปธิจิฎญาโน (2554, หน้า 36) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานโดยการเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ อุทิศตัวเพื่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานโดยการสร้างเจตคติในทางบวกต่อ เป้าหมายการปฏิบัติงานโดยไม่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและเมื่อต้องพบกับอุปสรรค ผู้บริหาร สามารถสร้างเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ปัญหาและก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างมั่นใจ

สุจิตา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง และเห็นความสำคัญในเป้าหมายขององค์กร จนเกิดความกระตือรือร้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธานัตรมงคลและอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 171) ได้กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สินีนางู โปธิจิณญาโน (2554, หน้า 37) กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่พยายามสร้างความท้าทายในการคิดโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละคน ส่งเสริมให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อรวมหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาผู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยหาแนวทางใหม่ ๆ มา แก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ใ่วางใจและมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งคอยสร้างความมั่นใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธานัตรมงคลและอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 171) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น

รายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ลินินาฏ โปธิจิณญาโน (2554, หน้า 38) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่มีการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ร่วมงานเป็นรายบุคคล สนใจเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้สร้างบรรยากาศของการให้ ส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่แต่ละคนสนใจและมีส่วนรับผิดชอบ อย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

สุธิตา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็นการพัฒนาผู้ตาม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ตาม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร ยอมรับในความสามารถของบุคลากรทุกคน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

8. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่านักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบดังนี้

ซีวิน อ่อนละออบ (2553, หน้า 128 อ้างถึงใน อรรอุมา ศรีประทุมวงศ์, 2563, หน้า 74) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด คือ

1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

2. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึง เอกลักษณ์บุคคล มี 3 ตัวชี้วัด คือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่เลื่อมใส

3. องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัด คือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

4. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัด คือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้าง ความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวัง ในความสามารถของผู้ตาม

กนกอร ยศไพบุญย์ (2546, หน้า 34 อ้างถึงใน ธนากร คุ่มนายอ, 2562, หน้า 35-36) ได้กล่าวถึงความรู้และทักษะพื้นฐานที่ต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำและผู้บริหารอันเป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับทั้งผู้บริหารและผู้นำทักษะพื้นฐานนี้มี 10 ประการ ได้แก่

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติภารกิจโดยมีจุดประสงค์ร่วมกัน เป็นทีมงานถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ ทีมงานมีสองลักษณะ คือ เป็นกลุ่มตามสายการบังคับบัญชา (Command Group) และกลุ่มเฉพาะงาน (Task Group) การสร้างทีมงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อระดมสรรพกำลังทั้งร่างกาย แรงใจ และความคิดในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสาร (Communicating) การสื่อสาร การสื่อความหมาย หรือการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับซึ่งอาจจะ เป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ในทางสื่อสารนั้นผู้ส่งมีความมุ่งหมายข้อใดข้อหนึ่ง หรือมากกว่าใน สื่อประการ ดังต่อไปนี้ คือ

2.1 การให้ข่าวสาร (Conveying Information)

2.2 การสั่งการหรือการแนะนำสั่งสอน (Commanding or Instructing)

2.3 การชักชวน (Influencing or Persuading)

2.4 การสร้างสัมพันธภาพ (Clarifying Relationship)

3. การจูงใจ (Motivation) การจูงใจมีความสำคัญกับผู้นำเพราะผู้นำต้องสั่งการและจูงใจสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กระทำการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร

4. การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) การแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารในสังคมและองค์การใด ๆ ต้องเผชิญกับปัญหา และความต้องการการแก้ไขที่ตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถมองปัญหาได้ทะลุปรุโปร่งและรอบคอบเข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริง และประยุกต์เอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหาด้วย

5. ทักษะในการบริหารจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ (Interpersonal Skill) ผู้นำต้องประเมินสถานการณ์ความต้องการของทีมงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตามเป้าหมายขององค์การและงบประมาณที่เป็นจริง บุคลากรมีการพัฒนาที่ดีมีประโยชน์มีคุณค่าและผลที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ผู้นำต้องเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคลแต่ละคนมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นเรื่องเฉพาะตัว ซึ่งทำให้มีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไปอันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น คุณลักษณะส่วนตัวความต้องการและอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6. การประสานงาน (Co-ordination) การประสานงานเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อที่จะให้การกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยเฉพาะในหน่วยงานขนาดใหญ่ จะมีการแบ่งงานเป็นฝ่ายหรือแผนกตามลักษณะเฉพาะการประสานงานจึงยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประสานงานเป็นการจัดบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกันอย่างสัมพันธ์สอดคล้องกันเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ

7. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลในหน่วยงานสามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการตอบสนองทั้งความต้องการส่วนตนทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยมนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันหรือปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาที่พึงประสงค์โดยการใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

8. ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน (Flexibility) ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติโครงการกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลัง

ตามค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งหมายถึง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้ในการปรับเปลี่ยนผู้นำต้องอดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคง และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้งมองคนในแง่ดีแม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะความลำบากและสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้รวดเร็วโดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตนสามารถทำงานได้อย่างมีความสมดุลและพึงระลึกไว้เสมอว่าทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้

9. การเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Participative) ความสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำคือการรู้จักพัฒนาวิชาชีพของตนเองและการพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง การเป็นสมาชิกในวิชาชีพที่ตนครองอยู่ รวมถึงการพัฒนาตนเอง การชี้แนะตนเอง เพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพเพื่อให้ตนเองเป็นมืออาชีพในวิชาชีพนั้น ๆ ความรู้ในวิชาชีพเป็นความรู้ที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานตามภารกิจหน้าที่ในตำแหน่ง หรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ความรู้ในวิชาชีพจะช่วยให้การวางแผนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

10. การจัดการเรื่องเงินและงบประมาณ (Leadership Competencies) คุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความรู้ คือ รู้หลักการนั้น หมายถึง ความรู้คือการรู้งาน รู้หน้าที่ รู้เกณฑ์ ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการเรื่องเงินและงบประมาณเป็นอย่างดี

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36 – 57) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตามเนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charisma) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำคัญใน ส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามให้เกียรติดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, หน้า 123 อ้างถึงใน ธนากร คุ่มนายอ, 2562, หน้า 39) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำหรือผู้มีวิสัยทัศน์และใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีหรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E Leadership) ควรจะมีลักษณะ 10E ดังนี้

1. Envision ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนมีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ

2. Enable ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดคุณภาพของสถานศึกษา

3. Empowerment ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคคลในโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. Energize ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้มอดคอดยกระตุ่นให้เกิดพลังในการทำงานการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีความสุข
5. Engage ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. Enhance ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความ ความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้อย่างชัดเจน
7. Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะสนับสนุนงาน ให้ประสบผลสำเร็จ
8. Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของบุคลากรและอ่านใจคนอื่นได้ รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจ ทั้งสองฝ่ายทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุมรอบคอบ
9. Embody ผู้นำการศึกษาจะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตาม และการประเมินผล ควรใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
10. Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่มองไกลและเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียดผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก ส่วนรายละเอียดเป็นหน้าที่ของเจ้าของงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ E – Leadership หรือผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จึงเป็นผู้นำยุคใหม่อย่างแท้จริง ผู้นำการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกและขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมาย แห่งการปฏิรูปการศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่สำคัญ โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในระบบการศึกษา คำนี้ถึง 10 E ในการบริหารและการจัดการโดยเฉพาะควรมุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นเป้าสูงสุด โดยหวังว่าคุณภาพของผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และ สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Burns (1978, p. 2 – 6) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐานไว้ 5 ประการคือ

1. ความเสนาหา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

2. การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนได้เอง

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งคอบให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

Bass (1996, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2560, หน้า 13) ให้แนวคิดที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 มิติ ได้แก่ 1) การให้รางวัลตามโอกาส (Contingent Reward) 2) การบริหารจัดการที่เข้มแข็งเกินไป (Active Management by Exception) 3) การบริหารจัดการที่อ่อนเกินไป (Passive Management by Exception) และ 4) ภาวะผู้นำตามใจผู้ปฏิบัติ (Laissez-faire Leadership)

Yukl (1998, p. 211) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความหมาย และน่าสนใจ ทำให้ผู้อื่นเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

2. มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอน ที่จะทำให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร กลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีความน่าสนใจและดึงดูดผู้ตามและสามารถที่จะทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำเร็จได้ชัดเจน

3. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ โดยเฉพาะในการเผชิญกับภาวะวิกฤต เช่น การพูดให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ทำมา พูดถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในด้านบวกและพูดอย่างสร้างสรรค์

4. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และให้การยอมรับตนเองของผู้ตามว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้

5. ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้มากขึ้น และเกิดความท้าทายอยากได้รับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

6. มีความยินดีต่อความสำเร็จ ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมบางอย่างเพิ่มเติม เพื่อฉลองความสำเร็จในการปฏิบัติที่ลุล่วงไปเป็นการช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นการทำงานในองค์กร

7. ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรกระทำหรือแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เช่น การตัดสินใจที่เป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ที่ทำให้มองเห็นถึงการเสียสละของผู้นำ และก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ตามตัวของผู้นำ

8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติตามด้วยความสม่ำเสมอและให้เป็นไปตามธรรมชาติซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ

9. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตาม หรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเองหรือเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามในการแก้ปัญหา

Bennis and Nanus (1985, pp. 278 อ้างถึงใน ธนากร คุ้มนายอ, 2562, หน้า 40) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (logical thinking) ความมุ่งมั่น (persistence) การให้อำนาจ

(empowerment) และการควบคุมตนเอง (self – Control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนสภาพคือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (self-empowered leaders) และเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานการณ์ที่จะไปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model) กล่าวว่าการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือการเน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (team spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (provide meaning and challenge)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity & innovation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้อีกทั้งมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

Fullan (2006, p. 42) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไป จากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องบุคคลสำคัญเข้าร่วม กลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จัก

หวานล่อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็ง และจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นตรงกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจาก การตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาวหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

Bass & Avolio (1990, pp.9 – 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนา ความสามารถ

ของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจผู้ร่วมงานได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma leadership: II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อให้ผู้ตามมีการพัฒนา

Kendra Van Wagner (2009, pp. 64 – 72) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า เมื่อผู้นำและผู้ตามทำให้เห็นถึงระดับของจริยธรรมและคุณธรรมที่สูงขึ้น วิสัยทัศน์ และความคิดส่วนบุคคลทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแนะนำผู้ตามที่จะเปลี่ยนความคาดหวังการยอมรับด้านคุณธรรม เพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงให้ โอกาสผู้นำ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้ตาม ผู้นำสามารถสนับสนุนผู้ตามเพื่อ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานและโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized Consideration) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ การสนับสนุนและผู้ตามรายบุคคล และสร้างความสัมพันธ์ในการสนับสนุนด้วยการ ติดต่อสื่อสาร การสนทนาที่ทำให้ผู้ตาม เกิดความรู้สึกอิสระให้การแสดงความคิดเห็น บางครั้ง ผู้นำอาจมีการสนับสนุนทางการเงิน และทางสิ่งแวดลอมให้แก่ผู้ตาม

3) การสร้าง แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน และสามารถพูดและโน้มน้าวให้ผู้ตามได้มองเห็นคุณค่า เกิดความกระตือรือร้น และผู้นำ สามารถแนะนำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้เกิดกิเลสและนำหลัก คุณธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้

4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงการสร้างบารมี โดยสร้าง ความจริงใจและทำให้ผู้ตามเกิดนับถือในตัวผู้นำ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน หรือภารกิจต่าง ๆ และเกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติ ซึ่งนับว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างมากในหน่วยงานราชการทั่วไป หรือในวงการด้านธุรกิจก็เช่นเดียวกัน เพราะถือว่าเป็นทฤษฎีที่นิยมของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็น พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก ยกย่องระดับ แรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้น จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดีมี คุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนิยมยกย่องนับถือไว้วางใจ และพัฒนาความสามารถ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การ กระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

9. การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยศึกษาจากงานวิจัยของ สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ 2554, หน้า 123); กนกอร ยศไพบุรย์ (2546, หน้า 34 อ้างถึงใน ธนากร คุ่มนายอ, 2562); สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36 - 57); ชีวิน อ่อนละออ (2553, หน้า 128 อ้างถึงใน อรุมา ศรีประทุมวงศ์, 2563, หน้า 74); Burns (1978, p. 2-6); Bass (1996, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2560, หน้า 13); Yukl (1998, p. 211); Bennis and Nanus (1985, pp. 278); Fullan (2006, p. 42); Bass and Avolio (1994, p. 2); Kendra Van Wagner (2009, pp. 64 - 72)

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการ / ปีการศึกษา											รวม	ร้อยละ
	1. กนกอร ชาติไพฑูริย์ (2546)	2. ชีวิน อ่อนละออ (2553)	3. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554)	4. สุกัญญา พูลกลี (2557)	5. Burns (1978)	6. Bennis and Nanus (1985)	7. Bass and Avolio (1994)	8. Bass (1996)	9. Yukl (1998)	10. Fullan (2006)	11. Kendra Van Wagner (2009)		
1. คุณลักษณะเชิงอุดมคติ	√		√	√								4	36
2. การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์	√	√			√		√	√	√		√	7	64
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	√		√	√	√	√	√			√	√	8	72
4. กระตุ้นทางปัญญา	√	√	√		√	√	√		√	√	√	9	81
5. คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	√		√		√	√	√	√	√	√	√	9	81
6. การมีวิสัยทัศน์		√		√				√			√	4	36
7. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี				√		√				√		3	27

องค์ประกอบของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการ / ปีการศึกษา											รวม	
	1. กนกอร ยศไพบุรย์ (2546)	2. ชีวิน อ่อนละออง (2553)	3. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554)	4. สุภัฏญา พูลกลี (2557)	5. Burns (1978)	6. Bennis and Nanus (1985)	7. Bass and Avolio (1994)	8. Bass (1996)	9. Yukl (1998)	10. Fullan (2006)	11. Kendra Van Wagner (2009)		ความถี่
8. ความเชื่อมั่นในตนเอง		√		√			√	√				4	36
9. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี		√	√	√					√			4	36
10. มีความผูกพันต่องานและองค์การ	√	√									√	3	27
11. การควบคุมอารมณ์		√	√		√		√			√		5	45
12. การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	√			√		√				√		4	36
13. การสื่อสาร	√					√			√		√	4	36
14. ส่งเสริมความมั่นใจแก่ผู้ตาม			√	√	√		√					4	36

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการ / ปีการศึกษา											รวม	ร้อยละ
	1. กนกอร ชาติไพบุรย์ (2546)	2. ชีวิน อ่อนละออ (2553)	3. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554)	4. สุภัฏญา พูลกลี (2557)	5. Burns (1978)	6. Bennis and Nanus (1985)	7. Bass and Avolio (1994)	8. Bass (1996)	9. Yukl (1998)	10. Fullan (2006)	11. Kendra Van Wagner (2009)		
15. การทำงานเป็นทีม					√				√			2	18
16. การเปลี่ยนแปลง	√						√				√	3	27
17. การให้การสนับสนุน		√	√	√	√					√		5	45
18. มีระบบการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน						√			√			2	18
19. กระตุ้นให้กำลังใจ	√			√				√	√			4	36
20. การสร้างโอกาสหรือความเสี่ยง	√			√							√	3	27
21. ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม			√	√	√					√		4	36

องค์ประกอบของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการ / ปีการศึกษา											รวม	ร้อยละ
	1. กนกอร ยศไพบูรณ์ (2546)	2. ชัยน ออมละออ (2553)	3. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554)	4. สุภัฏญา พูลกลี (2557)	5. Burns (1978)	6. Bennis and Nanus (1985)	7. Bass and Avolio (1994)	8. Bass (1996)	9. Yukl (1998)	10. Fullan (2006)	11. Kendra Van Wagner (2009)		
22. ยินดีต่อความสำเร็จ					√						√	2	18
23. กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับ ความต้องการของผู้ตามสูงขึ้น	√			√			√		√			4	36
24. ให้โอกาสที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้ รับผิดชอบมากขึ้น		√			√					√		3	27
25. การกระจายอำนาจให้ผู้ตาม					√		√					2	18
26. การสื่อสารวิสัยทัศน์	√	√	√									3	27
27. การมีมนุษยสัมพันธ์							√		√			2	18

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการ / ปีการศึกษา											ความถี่	ร้อยละ
	1. กนกกร ยศไพบุรย์ (2546)	2. ชีวิน อ่อนละออ (2553)	3. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554)	4. สุกัญญา พูลกลี (2557)	5. Burns (1978)	6. Bennis and Nanus (1985)	7. Bass and Avolio (1994)	8. Bass (1996)	9. Yukl (1998)	10. Fullan (2006)	11. Kendra Van Wagner (2009)		
28. ตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน	√			√					√			3	27
29. ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	√				√				√		√	4	36
30. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี		√				√			√			3	27
31. มีความเอาใจใส่ดูแล		√	√							√	√	4	36
32. แสดงความคิดและเหตุผล			√			√			√			3	27
33. มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	√	√						√				3	27
34. มีระบบการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน			√	√		√		√				4	36
35. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	√				√						√	3	27

จากตาราง 3 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) คำมั่นถึงความเข้มแข็งบุคคล โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ระดับ 6 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไปซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1. การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 26-28) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือความเสน่ห์ (Idealized Influence or Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยความเต็มใจ หรือมีความเสน่ห์ มีบารมี เป็นที่ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้ตามจึงยอมรับแบบอย่างจากผู้นำอย่างจริงจัง มีความสามารถในการมองการณ์ไกล การรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ความสามารถโน้มน้าวผู้อื่น และการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นการสร้างบทบาทความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ผู้ตามเห็นอย่างสม่ำเสมอ เกิดการลอกเลียน แบบพฤติกรรมขึ้น จนเป็นการยอมรับเป็นสิ่งที่

ถูกต้องดีงาม

นุช ลัทธธำตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวว่า การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติดี เป็นแบบอย่าง นำยกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะ ของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนแปลง การมองปัญหาและการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างตั้งใจ มีเหตุผลอย่างเท่าเทียมกันและเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์และพิจารณาในสิ่งที่เบ็นปัญหาโดยคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบใช้หลักการมีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาย่อมมีวิธีการแก้ไขเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและตระหนักว่าการร่วมกันแก้ปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 253 – 255) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร

ในการกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ ผู้ร่วมงานซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำจะมีการคิดและการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ผู้นำจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ผู้นำจะมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหา

ด้วยวิธีใหม่ ๆ 4) ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล 5) ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนว ทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ สร้างและสื่อความหวังให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน สามารถจัดการปัญหาอุปสรรคที่ประสบได้มีการให้ขวัญกำลังใจ สร้างความมั่นใจ ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน ช่วยให้ผู้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์ภารกิจร่วมกันของหน่วยงานจูงใจให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่ที่ใช้พฤติกรรมทางอารมณ์นำหน้าสติปัญญา หรือยังไม่อาจเข้าถึงการใช้ปัญญาญาณได้ จะมีโอกาสรู้จักกับอำนาจแห่งแรงบันดาลใจของตนเองน้อยมาก ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นเองโดยมิได้ตั้งใจเจตนาเสียมากกว่า มนุษย์จึงไม่รู้ว่าแรงบันดาลใจคืออำนาจภายในตนเองที่ยอดเยียมอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งเสริมอำนาจการเป็นผู้นำของตนได้เป็นอย่างดี เพราะได้แต่ตกเป็นทาสของสิ่งแวดล้อม ตกเป็นทาสของสิ่งเร้า และตกเป็นทาสของเงื่อนไขที่ผู้อื่นจัดวางเอาไว้ตลอดเวลา จนต้องอยู่ในสภาพของผู้ที่ไม่มีอำนาจในตนเอง เพราะไม่อาจควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ อำนาจทางการคิดและการกระทำใด ๆ ในชีวิต ล้วนถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้าแทบทั้งสิ้น

นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมโพบูลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิด แรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความ กระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล

และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตาม สามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

Hersey & Blanchard (1993, p.94) การสร้างแรงดาลใจ

(Inspiration Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสาร (Communication) เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังสูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและองค์การด้วยการสร้างแรงดาลใจสร้างแรงจูงใจภายใน โดยการจูงใจให้ยึดมั่นและรวมสานพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม รวมทั้งกระตุ้นจิตวิญญาณที่เข้ม กระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์

4. คำนี้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล มีการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558, หน้า 6) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนาการศึกษาไทยไปสู่ระดับ

ที่สูง และมีศักยภาพที่มากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นั่นก็คือพฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้เป้าประสงค์

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวังพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานนั้นมีผู้ให้การยอมรับและเชื่อว่าสามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีเยี่ยมหรือแม้แต่ผู้บริหารจากสถาบันอื่น ๆ ก็สามารถนำเอาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไปใช้ได้ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวคือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการให้การสนับสนุนซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากในหน่วยงานทั่วไป ทั้งของภาครัฐและเอกชนที่จะนำไปพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ก้าวหน้าและทันต่อยุคเหตุการณ์ปัจจุบัน

บริบทด้านการศึกษาจังหวัดสกลนคร

1. ที่ตั้งและเขตการปกครองของจังหวัดสกลนคร

จังหวัดสกลนคร ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นที่ราบสูงล้อมรอบด้วยภูเขาและป่าไม้ เส้นรุ้งที่ 16 องศา 45 ลิปดา ถึง 18 องศา 15 ลิปดาเหนือ และเส้นแวงที่ 103 องศา 15 ลิปดาถึง 104 องศา 30 ลิปดาตะวันออก มีขนาดพื้นที่ประมาณ 9,608.76 ตารางกิโลเมตร หรือ ประมาณ 6,003,602 ไร่ ตั้งอยู่เหนือระดับน้ำทะเล 172 เมตร ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 647 กิโลเมตรทางรถยนต์ ห่างจากสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งที่ 2 จังหวัดมุกดาหาร ประมาณ 120 กิโลเมตร และสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งที่ 3 จังหวัดนครพนม ประมาณ 90 กิโลเมตร ซึ่งเป็นเขต

แดนระหว่างประเทศไทยกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จังหวัดสกลนคร
มีอาณาเขตติดต่อกับเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ จรดอำเภอเฝ้าไร่ อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย, อำเภอพร
เจริญ อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ, อำเภอนาทม อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม

ทิศตะวันออก จรดอำเภอนาหว้า อำเภอโพนสวรรค์ อำเภอนาแก
อำเภอวังยาง อำเภอปลาปาก อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม

ทิศใต้ จรดอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร, อำเภอนาคู อำเภอเขาวง
อำเภอสมเด็จ อำเภอดำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์, อำเภอวังสามหมอ อำเภอกุมภวาปี จังหวัด
อุดรธานี

ทิศตะวันตก จรดอำเภอไชยวาน อำเภอหนองหาน อำเภอทุ่งฝน อำเภอ
บ้านดุง จังหวัดอุดรธานี

2. การปกครอง

จังหวัดสกลนครแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 18 อำเภอ 125 ตำบล 1,520
หมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 1 แห่ง เทศบาลตำบล 65 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 74 แห่ง

3. ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีอยู่ทั้งหมด
3 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เขต 2 และเขต 3 มี
สถานศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีสถานศึกษาทั้งสิ้น
จำนวน 615 แห่ง มีรายละเอียด ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
มีสถานศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 175 โรงเรียน
รายละเอียดดังนี้

ตาราง 4 จำนวนสถานศึกษาสังกัด สพป.สกลนคร เขต 1 แยกรายอำเภอ

จำนวนโรงเรียน แยกรายอำเภอ	สพป.สกลนคร เขต 1				รวมทั้งสิ้น
	ประถม	ขยายโอกาส	สถานะ		
			เอกเทศ	สาขา	
เมืองสกลนคร	50	21	70	1	71
กุสุมาลย์	21	5	25	1	26
โพนนาแก้ว	8	12	20	-	20
โคกศรีสุพรรณ	12	6	18	-	18
เต่างอย	5	5	10	-	10
ภูพาน	8	8	16	-	16
กุดบาก	6	8	14	-	14
รวมทั้งหมด	110	65	173	2	175

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มีสถานศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 258 โรงเรียน
รายละเอียด ดังนี้

ตาราง 5 จำนวนสถานศึกษา สังกัด สพป.สกลนคร เขต 2 แยกรายอำเภอ

จำนวนโรงเรียน แยกรายอำเภอ	สพป.สกลนคร เขต 2				รวมทั้งสิ้น
	ประถม	ขยายโอกาส	สถานะ		
			เอกเทศ	สาขา	
เจริญศิลป์	15	10	25	2	27
นิคมน้ำอูน	6	2	8	1	9
พรรณานิคม	41	13	54	1	55
พังโคน	25	5	-	-	30
วาริชภูมิ	21	5	26	1	27
สว่าง	73	14	87	1	88
สองดาว	14	8	22	-	22
รวมทั้งหมด	195	57	252	6	258

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
มีสถานศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 182 โรงเรียน
รายละเอียด ดังนี้

ตาราง 6 จำนวนสถานศึกษาสังกัด สพ.สกลนคร เขต 3 แยกรายอำเภอ

จำนวนโรงเรียน แยกรายอำเภอ	สพ.สกลนคร เขต 3				รวมทั้งสิ้น
	ประถม	ขยายโอกาส	สถานะ		
			เอกเทศ	สาขา	
วานรนิวาส	53	26	79	-	79
คำตากล้า	13	6	19	-	19
บ้านม่วง	25	18	43	-	43
อากาศอำนวย	29	12	41	-	41
รวมทั้งหมด	120	62	182	-	182

4. จำนวนครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาจำแนกตามสังกัด
ปีการศึกษา 2563

ตาราง 7 จำนวนครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสังกัด

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน		จำนวน (คน)
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	1,720
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2	2,299
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3	1,388
รวมทั้งหมด		5,407

ตาราง 8 จำนวนนักเรียน จำแนกตามสังกัด

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน		จำนวน (คน)
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	36,082
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2	32,614
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3	32,683
รวมทั้งหมด		101,378

3. แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสกลนคร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“สกลนครเป็นจังหวัดที่มีคุณภาพการศึกษา พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สู่ท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน”

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสู่ระดับชาติ
2. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของชาติเพื่อรองรับสู่สากล
3. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงพัฒนาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. นักเรียน นักศึกษา มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานสากล
2. ประชาชน มีศักยภาพในการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. องค์กร และหน่วยงานทางการศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่มาตรฐานสากล

4. องค์กรเอกชน ประชาชน และครอบครัว มีส่วนร่วมในการพัฒนา
การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์
- ยุทธศาสตร์
1. การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ
 2. การพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การวัดผล และ
การศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 3. ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา
 4. ผลิตและพัฒนากำลังคนรวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการ
ของการพัฒนาประเทศ
 5. สร้างโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ
ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต
 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมใน
การจัดการศึกษา
 7. สกลนครเมืองแห่งการพัฒนาการเกษตรผสมผสานตามหลักปรัชญา
ของเศรษฐกิจพอเพียงเกษตรทฤษฎีใหม่
 8. สกลนครเมืองแห่งการพัฒนาการเกษตร พืชสมุนไพร เกษตร
ปลอดภัย การค้า การลงทุนและการท่องเที่ยว
 9. สกลนครเมืองแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการ
แข่งขัน

จากบริบททั่วไปและบริบทด้านการศึกษาจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยในฐานะ
ครูผู้สอน มีส่วนในการสอนและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากำลังคนของจังหวัดสกลนคร
ให้มีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพกำลังคนนั้น เริ่มจากการพัฒนาการศึกษา การมีภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ครูผู้สอนมีสื่อ
นวัตกรรม ที่ทันสมัยหรือเครื่องมือที่สามารถแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียนหรือพัฒนาคุณภาพ
ผู้เรียนให้เป็นคนดี สิ่งสำคัญในกระบวนการขับเคลื่อนด้านการศึกษา คือ ความร่วมมือจาก
ทุกฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนี้

1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

อมร ชูรักษ์ (2554, หน้า 87 – 89) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1 จำแนกตามเพศมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ภูมิลาเนาและรายได้รวมต่อเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05

จตุรภัทร สุวรรณวิเศษ (2555, หน้า 84 – 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครจำแนกตามสถานภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งและอายุราชการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05

ไพจิตร จิวสุภา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่อยู่ใต้อำเภอต่างกันโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางส่งเสริมแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ

อรอนงค์ ส่งสุพร (2559, หน้า 108 – 109) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ 4 ด้าน คือ การจูงใจด้วยงาน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการจูงใจด้วยสวัสดิการ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีโดยรวมได้ร้อยละ 37.6 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินไม่สามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี แก่นจันทร์ (2557, หน้า 45) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานทำให้ครูมีความตั้งใจในการทำงาน ได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและมีการกำกับติดตามดูแล และให้โอกาสครูได้แสดงความสามารถ ได้อย่างเต็มความสามารถ ได้ทำงานที่ทำมีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการสนับสนุนการศึกษาต่อการเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ กำหนด

ขอบเขตงานของครูไว้ชัดเจน ได้รับการเลื่อนขั้นและผลตอบแทนตรงกับความสามารถ และทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร ทำให้งานประสบความสำเร็จ

ทิศชากร แสนสุริวงศ์ (2562, หน้า 139-140) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบริหารวิชาการด้านบริหารงบประมาณและด้านบริหารทั่วไปมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ณภัทรพร เชี่ยวทอง (2557, หน้า 95) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การในโรงเรียนของครูผู้สอนในสถานศึกษาอยู่ในระดับสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแม้ว่าจะยังไม่เคยมีผู้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การ ของโรงเรียนมาก่อนแต่ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น ณัชชารัช เนาวรัตน์ (2552 : 77) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนระยองวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสมัย

ปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยตลอดเวลา ผู้นำจะต้องมีการถ่ายโอน หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่มการกระตุ้น การมีส่วนร่วม ร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือการทำงานเป็นที่รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ

ฉันทกร ไชยมงคล (2556, อ้างถึงใน ภัศราภรณ์ ชิดทอง, 2560 หน้า 43) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ความมีบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้คือ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ณปภัช อำพลิน (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของครูและความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่าที่ระดับ .05

สมหมาย โอภาสี (2558, อ้างถึงใน ภัศราภรณ์ ชิตทอง, 2560 หน้า 44) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตาม ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกคือ สถานะอาชีพ ความรับผิดชอบ และความมั่นคงในงาน ส่วนค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับสุดท้ายคือวิธีการปกครองบังคับบัญชาความก้าวหน้าในงานและเงินเดือน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดังนี้

Kristoff, Barbara L (2003, Abstract) ได้ทำศึกษา เรื่องภาวะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์การเอาใจใส่ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส

Baldygo, Robert S (2003, 190 – A) ได้ศึกษา การถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Bass และ Avolio พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากกว่าครูในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ ที่แสดงให้เห็นถึงสัมพันธ์อย่างดีระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจในการผู้บริหารในระดับปฏิบัติงานของตัวผู้นำ

Philip Robbins Leftwich (2001, Abstract) ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของระดับหัวหน้าหมวดวิชาในสถานศึกษาใน นอร์ทแคโรไลน่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้ ต้องการที่จะระบุและอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของผู้บริหาร ที่มองเห็นความโดดเด่นของแนวการบริหารของหัวหน้าหมวดวิชาในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญ การเก็บข้อมูลกระทำด้วยวิธีการสำรวจ เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งสองส่วนคือการรับรู้ในตนเองของหัวหน้าหมวดวิชาและการรับรู้ของครูถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหมวดวิชา การรับรู้จากทั้งสองกลุ่มนี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบ เพื่อดูว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสองกลุ่มหรือไม่ การเปรียบเทียบกระทำทั้งสองด้านคือด้านภาพรวมและด้านขนาดสถาบันผลจากการศึกษาไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้ในตนเองของหัวหน้าหมวดวิชาและการรับรู้ของครูถึงคุณลักษณะโดยสังเขปตามคุณลักษณะที่ผู้คนการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบในความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ MCLQ-11 เป็นเครื่องมือในการสำรวจจากองค์ประกอบทั้ง 5 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย MCLQ-II พบว่าองค์ประกอบด้านจริยธรรมมีระดับสูงสุดของปัจจัยการประเมินการรับรู้ของตนเองโดยหัวหน้าหมวดวิชาโดยไม่คำนึงถึงขนาดสถาบันส่วนกลุ่มครูให้ระดับองค์ประกอบด้านจริยธรรมสูงด้วยเช่นกัน แต่ไม่สูงเท่ากับระดับหัวหน้าหมวดวิชาให้ระดับองค์ประกอบด้านจริยธรรมแก่ตนเองในด้านขนาดของสถาบันมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญในด้านจริยธรรมระหว่างสถาบันที่มีขนาดเล็กและสถาบันที่มีขนาดอื่น ๆ ทั่วไปโดยไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในสถาบันขนาดใหญ่การศึกษาคั้งนี้สามารถระบุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหมวดวิชาได้ดังนี้ 1) มีจริยธรรมสูง 2) เป็นคนดีและสามารถใช้ทักษะที่จูงใจและทำให้คณะมีความเข้มแข็งขึ้น 3) สามารถใช้การเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงการบริหารแต่ไม่เห็นว่าเป็นผู้ริเริ่มทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสถาบัน 4) มีความมั่นใจในความสามารถด้านการเป็นผู้นำ 5) สามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับครูเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในรายวิชาได้และ 6) ใช้ความตั้งใจในการมีส่วนร่วมในการสร้างความเป็นพลวัตขององค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำ

Roger (2008, pp. 4 – 24) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของลูกศิษย์และช่วยให้ลูกศิษย์จัดค่าเหล่านี้ที่มีค่าขององค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรผลลัพธ์และ

ผลส่วนตัวของลูกศิษย์ รีวิวนี้จะตรวจสอบต่อไปขององค์กรผลลัพธ์: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร / ประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรวิสัยทัศน์สำรวจผลส่วนบุคคลของลูกศิษย์: เพิ่มขีดความสามารถในงานความพึงพอใจของความมุ่งมั่นความไว้วางใจความเชื่อตนเองประสิทธิภาพและแรงจูงใจ โดยการทำความเข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เหล่านี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้การทำงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กร

Horn-Turpin and Frances (2009, p. 56) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูการศึกษาพิเศษกับประสิทธิภาพของการสอน ความพึงพอใจงานและข้อตกลงร่วมขององค์กรพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและข้อตกลงร่วมขององค์กรอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าปัจจัยด้านความพึงใจในงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับข้อตกลงร่วมขององค์กรการมีประสิทธิภาพในการสอนมีความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญร่วมกับความพึงพอใจในงานของครู แต่ไม่พบว่าการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับครูด้านความรู้สึกในการมีประสิทธิภาพการสอนของครู

Kathleen (2012, pp. 49 – 72) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญ เปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้โรงเรียน 2 แห่ง โรงเรียนที่ 1 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารโรงเรียนที่ 2 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญเปรียบเทียบ โดยหาข้อมูลจากการสอบถาม นักศึกษา ครูผู้สอน ในเรื่องของการบริหารงานวิชาการ การบริหารแบบไหนที่ประสบผลสำเร็จมากกว่ากัน ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักศึกษาและครูผู้สอนมีความเข้าใจในงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนที่ใช้ภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญในการบริหาร

Aydin (2012, pp. 581 – 591) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจและแรงบันดาลใจหมายถึงวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจรอบตัว พิเคราะห์เป็นรายบุคคลแสดงให้เห็นถึงความพยายามอย่างต่อเนื่องของผู้นำ ในการรักษาของแต่ละคนเป็นคนพิเศษและทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่พยายามจะพัฒนาศักยภาพ ดังนั้นการศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นพบระดับของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงบริหาร

โรงเรียนที่โรงเรียนในระหว่างการศึกษาปฏิบัติของผู้ดูแลระบบของพวกเขา ในชีวิตประจำวันเผยให้เห็นว่า ผลการบริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงระดับสูงของลักษณะของการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในแง่ของอิทธิพล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg, 1978 (อ้างถึงใน สมศักดิ์ สงสัมพันธ์, 2551, หน้า 257-259) ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) 1)ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน 2)การยอมรับนับถือ 3)ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4)ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 5)ความรับผิดชอบ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) 1)สถานการณ์ในองค์กร 2)ความสัมพันธ์กับบุคลากร 3)คุณภาพการบังคับบัญชา 4)นโยบายและการบริหาร 5)เงินเดือนและค่าจ้าง และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio, 1994 (อ้างถึงใน ธีรยุทธ เอกนราจินดาวัฒน์ 2561, หน้า 98 - 101) ประกอบด้วย การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล มาดำเนินการวิจัยซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

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

ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 1 ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนปีการศึกษา 2563 จำนวน 6,022 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 615 คน ครู จำนวน

5,407 คน จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร จำนวน 615 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2563 โดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) พบว่า ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 364 คน แต่ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 366 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 183 คน และครู จำนวน 183 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ดังนี้

1.2.1 กำหนดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ใช้กลุ่มตัวอย่าง 61 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา 41 โรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาส 20 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ใช้กลุ่มตัวอย่าง 61 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา 41 โรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาส 20 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ใช้กลุ่มตัวอย่าง 61 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา 41 โรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาส 20 โรงเรียน

1.2.2 กำหนดจำนวนโรงเรียนของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้วิธีสุ่มแบบง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากแบบใส่คืนจากลักษณะการเปิดสอนจาก 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ได้จำนวนโรงเรียนแบ่งตามลักษณะการเปิดสอน ดังนี้

1.2.2.1 โรงเรียนประถมศึกษาจาก จำนวน 428 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 123 โรงเรียน

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จาก จำนวน 110 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 41 โรงเรียน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จาก จำนวน 198 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 41 โรงเรียน

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จาก จำนวน 120 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 41 โรงเรียน

1.2.2.2 โรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา จาก จำนวน 187 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 โรงเรียน ได้แก่

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จาก จำนวน 65 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จาก จำนวน 60 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จาก จำนวน 62 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน

ตาราง 9 จำนวนโรงเรียนของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาที่สุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการเปิดสอน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ประถมศึกษา		ขยายโอกาส		รวม	
	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
สพป.สกลนคร เขต 1	110	41	65	20	175	61
สพป. สกลนคร เขต 2	198	41	60	20	157	61
สพป. สกลนคร เขต 3	120	41	62	20	182	61
รวม	428	123	187	60	615	183

1.2.3 กำหนดผู้บริหารตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 183 คน ดังนี้

1.2.3.1 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่เปิดสอนประถมศึกษาใช้วิธีสุ่มแบบง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากแบบใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 123 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 123 คน

1.2.3.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่เปิดสอนประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา ใช้วิธีสุ่มแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลากแบบใส่คืน จาก 60 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 20 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน

1.2.4 กำหนด ครู ตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 183 คน ดังนี้

1.2.4.1 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่เปิดสอนประถมศึกษาใช้วิธีสุ่มแบบง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากแบบใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 123 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 123 คน

1.2.4.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่เปิดสอนประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา ใช้วิธีสุ่มแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลากแบบใส่คืน จาก 60 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 20 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีจำนวนทั้งสิ้น 366 คน

ตาราง 10 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1

ลักษณะการเปิดสอน	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
	สพป.สกลนคร เขต 1					
ประถมศึกษา	1.โรงเรียนบ้านประชาสุขสันต์	1	9	1	1	2
	2.โรงเรียนบ้านโพนบกสหราษฎร์วิทยา	1	6	1	1	2
	3.โรงเรียนนายอวัฒนา	1	7	1	1	2
	4.โรงเรียนพะโค	1	4	1	1	2
	5.โรงเรียนกุดแซ่	1	4	1	1	2
	6.โรงเรียนบ้านคอนเชียงคูณ	1	4	1	1	2
	7.โรงเรียนบ้านป่าหว้าน	1	24	1	1	2
	8.โรงเรียนคอนเชียงบาลราษฎร์บำรุงศิลป์	1	5	1	1	2
	9.โรงเรียนท่าแร่วิทยา	1	8	1	1	2

ตาราง 10 (ต่อ)

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
	สพป.สกลนคร เขต 1					
	10.โรงเรียนอนุบาลสกลนคร	4	89	1	1	2
	11.โรงเรียนนาออยคำสะอาด	1	19	1	1	2
	12.โรงเรียนเมืองสกลนคร (ธาตุนารายณ์เจงเวง)	1	6	1	1	2
	13. โรงเรียนบ้านกสมโสม	1	4	1	1	2
	14. โรงเรียนธาตุนาเวงวิทยา	1	7	1	1	2
	15. โรงเรียนผักแพวบำรุงวิทยา	1	4	1	1	2
	16. โรงเรียนบ้านหนองปลาตุ๊กศรีวิทยา	1	8	1	1	2
	17. โรงเรียนบ้านพังขว้างวัฒนศิลป์	1	5	1	1	2
	18. โรงเรียนท่าม่วง	1	6	1	1	2
	19. โรงเรียนบ้านพังขว้างเหนือ 909 กรป.กลางอุบลรัตน์	1	8	1	1	2
	20. โรงเรียนศรีวิศา คุรุราษฎร์อุทิศ	1	8	1	1	2
ประถมศึกษา	21.โรงเรียนอนุบาลกุสุมาลย์	2	37	1	1	2
	22. โรงเรียนชุมชนนิรมัย	1	6	1	1	2
	23. โรงเรียนบ้านสนามบิน	1	6	1	1	2
	24. โรงเรียนห้วยกอกหนองเค็ม	1	6	1	1	2
	25. โรงเรียนอนุบาลเต่างอย	2	25	1	1	2
	26. โรงเรียนบ้านเชิงดอย	1	7	1	1	2
	27. โรงเรียนบ้านปึงสหราษฎร์บำรุง	1	9	1	1	2
	28. โรงเรียนบ้านหนองบึงทวาย	1	10	1	1	2
	29. โรงเรียนบ้านโคกสะอาด	1	7	1	1	2
	30. โรงเรียนไพศาลวิทยา	1	9	1	1	2
	31. โรงเรียนบ้านบอนสหราษฎร์อุทิศ	1	6	1	1	2
	32. โรงเรียนบ้านชงเตา	1	4	1	1	2
	33. โรงเรียนบ้านนาโพธิ์คุรุราษฎร์ พัฒนา	1	15	1	1	2
	34. โรงเรียนบ้านฮ้างโสมประชาอุทิศ	1	3	1	1	2

ตาราง 10 (ต่อ)

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
ประถมศึกษา	สพป.สกลนคร เขต 1					
	35. โรงเรียนบ้านน้อยจอมศรี	1	8	1	1	2
	36. โรงเรียนบ้านดอนสัมพันธ์	1	10	1	1	2
	37. โรงเรียนบ้านนาดี	1	9	1	1	2
	38. โรงเรียนทุ่งศรี	1	3	1	1	2
	39. โรงเรียนบ้านอุมจาน	1	9	1	1	2
	40. โรงเรียนบ้านห้วยหวด	1	4	1	1	2
	41. โรงเรียนบ้านลาดค้อ	1	4	1	1	2
	รวม	46	432	41	41	82

ตาราง 11 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
ประถมศึกษา	สพป.สกลนคร เขต 2					
	1. โรงเรียนบ้านหนองผือ	1	5	1	1	2
	2. โรงเรียนบ้านอุมไผ่ทอง	1	5	1	1	2
	3. โรงเรียนบ้านหันสมัย	1	4	1	1	2
	4. โรงเรียนบ้านช่างมิ่ง	1	3	1	1	2
	5. โรงเรียนบ้านท่าลาด	1	2	1	1	2
	6. โรงเรียนบ้านสงเปลือย	1	4	1	1	2
	7. โรงเรียนบ้านอุมเหมา	1	8	1	1	2
	8. โรงเรียนชุมชนบ้านฝางแดง	1	8	1	1	2
	9. โรงเรียนบ้านผ้าขาวโพนแพง	1	8	1	1	2
	10. โรงเรียนบ้านพังโคน (จำปาสามัคคี)	3	35	1	1	2
	11. โรงเรียนบ้านโคกสามัคคี	1	4	1	1	2
12. โรงเรียนบ้านโนนขมิ้น	1	2	1	1	2	

ตาราง 11 (ต่อ)

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
	สพป.สกลนคร เขต 2					
ประถมศึกษา	13. โรงเรียนบ้านนาถอน	1	10	1	1	2
	14. โรงเรียนบ้านดอนกอย	1	4	1	1	2
	15. โรงเรียนบ้านสว่าง	1	3	1	1	2
	16. โรงเรียนบ้านบัว (สระพังวิทยา)	1	13	1	1	2
	17. โรงเรียนบ้านเหล่าโพหนองซอนขวาง	1	5	1	1	2
	18. โรงเรียนบ้านดอนตาลโนนสูง	1	7	1	1	2
	19. โรงเรียนชุมชนสองดาว	1	6	1	1	2
	20. โรงเรียนสูงเนินสามัคคี	1	21	1	1	2
	21. โรงเรียนวัดสุทธิมงคล	1	5	1	1	2
	22. โรงเรียนอนุบาลพรรณานิคม	2	35	1	1	2
	23. โรงเรียนบ้านบะหัวเมย	1	3	1	1	2
	24. โรงเรียนบ้านบะฮี	1	6	1	1	2
	25. โรงเรียนบ้านภูเพ็ก	1	3	1	1	2
	26. โรงเรียนบ้านหนองกุง	1	7	1	1	2
	27. โรงเรียนบ้านโนนสะอาด	1	1	1	1	2
	28. โรงเรียนบ้านโคกสวัสดี	1	6	1	1	2
	29. โรงเรียนบ้านจำปานาถอน	1	8	1	1	2
	30. โรงเรียนบ้านมา	1	6	1	1	2
	31. โรงเรียนบ้านดอนยางนา	1	1	1	1	2
	32. โรงเรียนบ้านตาล	1	7	1	1	2
	33. โรงเรียนบ้านหนองหว้า	1	4	1	1	2
	34. โรงเรียนบ้านคำนาดี	1	3	1	1	2
	35. โรงเรียนบ้านท่าสะอาด(สุวรรณคังคา)	1	4	1	1	2
	36. โรงเรียนบ้านยางคำ	1	3	1	1	2
	37. โรงเรียนบ้านโคกคอนดอนม่วย	1	8	1	1	2
38. โรงเรียนคำเจริญวิทยา	1	6	1	1	2	
39. โรงเรียนชุมพลศึกษา	1	3	1	1	2	

ตาราง 11 (ต่อ)

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
ประถมศึกษา	สพป.สกลนคร เขต 2					
	40. โรงเรียนบ้านหนองเบญจ	1	10	1	1	2
	41. โรงเรียนบ้านดงสว่าง	1	7	1	1	2
	รวม	44	293	41	41	82

ตาราง 12 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
ประถมศึกษา	สพป.สกลนคร เขต 3					
	1. โรงเรียนบ้านบะนงทา	1	10	1	1	2
	2. โรงเรียนบ้านนาคอย	1	4	1	1	2
	3. โรงเรียนบ้านโนนชนะสังคม	1	4	1	1	2
	4. โรงเรียนบ้านโพนแพง	1	7	1	1	2
	5. โรงเรียนบ้านหนองสนม	1	4	1	1	2
	6. โรงเรียนบ้านห้วยน้ำเที่ยง	1	6	1	1	2
	7. โรงเรียนบ้านนาถอน	1	3	1	1	2
	8. โรงเรียนโพนสว่าง	1	8	1	1	2
	9. โรงเรียนโนนทับช้าง	1	9	1	1	2
	10. โรงเรียนบ้านห้วยแสง	1	5	1	1	2
	11. โรงเรียนบ้านโคกสะอาด	1	5	1	1	2
	12. โรงเรียนบ้านโนนอุดม	1	8	1	1	2
	13. โรงเรียนบ้านอนุบาลวานรนิवास	4	58	1	1	2
	14. โรงเรียนบ้านโนนแต่	1	4	1	1	2
	15. โรงเรียนบ้านหินเหิบ	1	9	1	1	2
	16. โรงเรียนบ้านเดื่อศรีคันไชย	1	9	1	1	2
17. โรงเรียนบ้านหนองนาแซงโนนจิว	1	6	1	1	2	

ตาราง 12 (ต่อ)

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
	สพป.สกลนคร เขต 3					
ประถมศึกษา	18. โรงเรียนบ้านโคกถาวร	1	4	1	1	2
	19. โรงเรียนบ้านก้อ	1	8	1	1	2
	20. โรงเรียนบ้านกุดเรือคำ	1	26	1	1	2
	21. โรงเรียนบ้านแพงใหญ่	1	7	1	1	2
	22. โรงเรียนบ้านแมนน้อย	1	3	1	1	2
	23. โรงเรียนบ้านบะยาว	1	8	1	1	2
	24. โรงเรียนบ้านนาฮี	1	6	1	1	2
	25. โรงเรียนบ้านท่าควาย	1	6	1	1	2
	26. โรงเรียนบ้านท่าก้อน	1	9	1	1	2
	27. โรงเรียนบ้านนาตุนนาดี	1	8	1	1	2
	28. โรงเรียนบ้านสระศรี	1	5	1	1	2
	29. โรงเรียนบ้านคำภูทอง	1	6	1	1	2
	30. โรงเรียนบ้านโนนไทย	1	4	1	1	2
	31. โรงเรียนบ้านน้ำจั้น	1	5	1	1	2
	32. โรงเรียนบ้านดงเหนือ	1	4	1	1	2
	33. โรงเรียนบ้านนาถอน	1	3	1	1	2
	34. โรงเรียนบ้านอนุบาลบ้านม่วง	2	38	1	1	2
	35. โรงเรียนบ้านตาด	1	7	1	1	2
	36. โรงเรียนบ้านสันติสุขสระแก้ว	1	7	1	1	2
	37. โรงเรียนบ้านหนองหม้อดเมียง	1	6	1	1	2
	38. โรงเรียนบ้านดอนคำ	1	4	1	1	2
	39. โรงเรียนบ้านตานสมบูรณ	1	6	1	1	2
	40. โรงเรียนบ้านซอมคู	1	1	1	1	2
	41. โรงเรียนบ้านผาคัดดีทรัพย์ เจริญ	1	7	1	1	2
	รวม	41	347	41	41	82

ตาราง 13 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 โรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
ขยายโอกาส ทางการศึกษา	สพป.สกลนคร เขต 1					
	1. โรงเรียนบ้านกปลาชีวนาโต	2	15	1	1	2
	2. โรงเรียนชุมชนบ้านสร้างค้อ	1	17	1	1	2
	3. โรงเรียนนามองดงนิมิตวิทยา	1	11	1	1	2
	4. โรงเรียนบ้านป่าผาง	1	15	1	1	2
	5. โรงเรียนบ้านกลางนาเดื่อ	1	16	1	1	2
	6. โรงเรียนบ้านโนนงุง	1	15	1	1	2
	7. โรงเรียนบ้านเชียงสี้อ ราษฎร์อำนวย	1	15	1	1	2
	8. โรงเรียนแมตนาทม	2	19	1	1	2
	9. โรงเรียนห้วยทึบวิทยาธาร	1	14	1	1	2
	10. โรงเรียนนาตาลคำข่า	1	17	1	1	2
	11. โรงเรียนบ้านโคกกลาง	1	14	1	1	2
	12. โรงเรียนบ้านจันทร์เพ็ญ	1	15	1	1	2
	13. โรงเรียนบ้านนาอามวงคำ	1	18	1	1	2
	14. โรงเรียนบ้านดงหลวง	1	18	1	1	2
	15. โรงเรียนนาเพียงสว่างวิทยานุกูล	1	23	1	1	2
	16. โรงเรียนบ้านหนองนาเลิศ	1	12	1	1	2
	17. โรงเรียนบ้านหนองศาลา ราษฎร์บำรุง	1	6	1	1	2
	18. โรงเรียนบ้านหนองหอย	1	25	1	1	2
	19. โรงเรียนโคกเสาะวิทยาคาร	1	12	1	1	2
20. โรงเรียนบ้านกุดแฮด วัฒนราษฎร์ผดุง	1	12	1	1	2	
	รวม	22	309	20	20	40

ตาราง 14 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 โรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
	สพป.สกลนคร เขต 2					
ขยายโอกาส ทางการศึกษา	1. โรงเรียนบ้านดงสง่า	1	11	1	1	2
	2. โรงเรียนบ้านอุนดง	1	11	1	1	2
	3. โรงเรียนบ้านผักคำภู	1	16	1	1	2
	4.โรงเรียนบ้านหนองโคกนาคำ โนนธาตุ	1	12	1	1	2
	5. โรงเรียนชุมชนบดมาดพอกน้อย	1	12	1	1	2
	6. โรงเรียนบ้านไร่บ้านไฮ	1	12	1	1	2
	7. โรงเรียนบ้านบึง	1	15	1	1	2
	8. โรงเรียนบ้านต้นผึ้ง	1	12	1	1	2
	9. โรงเรียนชุมชนดงม่วงไข	1	12	1	1	2
	10. โรงเรียนบ้านหนองบัว	1	13	1	1	2
	11. โรงเรียนบ้านแร่	1	18	1	1	2
	12. โรงเรียนบ้านสี่สุขห้วยโง	1	17	1	1	2
	13. โรงเรียนบ้านหนองไผ่	1	14	1	1	2
	14. โรงเรียนบ้านคำสะอาด	1	18	1	1	2
	15. โรงเรียนบ้านดงคำโพธิ์	1	13	1	1	2
	16. โรงเรียนบ้านกุดตะกาบ	1	11	1	1	2
	17. โรงเรียนบ้านถอน (คุรุราษฎร์สามัคคี)	1	21	1	1	2
	18. โรงเรียนจงกลกิตติขจรวิทยา	1	12	1	1	2
	19. โรงเรียนหนองลาดวิทยาคาร	1	12	1	1	2
	20. โรงเรียนบ้านไฮหย่อง (ภูเงินประชาชนกุล)	1	12	1	1	2
	รวม	20	274	20	20	40

ตาราง 15 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 โรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา

ลักษณะการ เปิดสอน	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	
	สพป.สกลนคร เขต 3					
	1. โรงเรียนบ้านบะหว้า	1	15	1	1	2
	2. โรงเรียนชุมชนบ้านห้วยหลัว	1	14	1	1	2
	3. โรงเรียนบ้านวังบง	1	20	1	1	2
	4. โรงเรียนบ้านนากะทาด	1	13	1	1	2
	5. โรงเรียนบ้านวังเวิน	1	14	1	1	2
	6. โรงเรียนบ้านนาजार	1	9	1	1	2
	7. โรงเรียนบ้านพุทธรักษา	1	12	1	1	2
	8. โรงเรียนบ้านหวนสหวิทยา	1	17	1	1	2
	9. โรงเรียนบ้านดงหม้อทอง	2	26	1	1	2
	10. โรงเรียนบ้านดงสะอาดนาเหมือด	1	16	1	1	2
ขยายโอกาส	11. โรงเรียนบ้านดงห้วยเปลือย	1	16	1	1	2
ทางการศึกษา	12. โรงเรียนบ้านหนองแอก ดอนสวรรค์	1	11	1	1	2
	13. โรงเรียนบ้านข้าวกาย	1	15	1	1	2
	14. โรงเรียนบ้านสงเปลือย	1	12	1	1	2
	15. โรงเรียนบ้านทางาม	1	13	1	1	2
	16. โรงเรียนบ้านหนองปลาหมัด บัวงาม	1	14	1	1	2
	17. โรงเรียนบ้านหนองแสงดงอีปาง	1	13	1	1	2
	18. โรงเรียนบ้านนาอวนน้อย	1	11	1	1	2
	19. โรงเรียนแก่ง	1	11	1	1	2
	20. โรงเรียนบ้านศรีวิชัย	1	13	1	1	2
	รวม	23	285	20	20	40

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบาย
และแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะการเปิดสอนของสถานศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 ด้าน คือ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าคะแนนระดับ 5 หมายถึง มีแรงจูงใจมากที่สุด

ค่าคะแนนระดับ 4 หมายถึง มีแรงจูงใจมาก

ค่าคะแนนระดับ 3 หมายถึง มีแรงจูงใจปานกลาง

ค่าคะแนนระดับ 2 หมายถึง มีแรงจูงใจน้อย

ค่าคะแนนระดับ 1 หมายถึง มีแรงจูงใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร จำนวน 4 ด้าน คือ การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าคะแนนระดับ 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ค่าคะแนนระดับ 4 หมายถึง มีภาวะการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าคะแนนระดับ 3 หมายถึง มีภาวะการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

ค่าคะแนนระดับ 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ค่าคะแนนระดับ 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีลำดับการสร้าง ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าขอบข่ายแรงจูงใจ โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg 2 ด้าน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio 4 ด้าน คือ 1) การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม และอาศัยข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 1 เพื่อให้ครอบคลุมขอบข่ายแรงจูงใจโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass Avolio แล้วกำหนดเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (Likert Method)

3. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัย

4. ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) ด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่นๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.3 ดร.โชติกา กุณสิทธิ์ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

5.4 ดร.ชัยวัฒน์ วาหะวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญ
การพิเศษ โรงเรียนเชิงชุมราษฎร์นุกูล อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

5.5 นางวิภาณี แสนบรรดิษฐ์ ครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนห้วย
ทรายวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1

6. ดำเนินการขอการรับรองจริยธรรมในมนุษย์แบบยกเว้น ต่อ
คณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลัก
จริยธรรมการวิจัยสากล

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ
ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จากผู้บริหารโรงเรียน
และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครในจังหวัดสกลนคร
จำนวน 50 คน

7.1 โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา จำนวน 12 โรงเรียน
ผู้บริหารจำนวน 12 คน ครูโรงเรียนละ 2 คน รวมผู้บริหารและครูระดับประถมศึกษาทั้งสิ้น
36 คน

7.2 โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา
จำนวน 5 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 5 คน ครูโรงเรียนละ 10 คน รวมผู้บริหารและครูระดับ
ประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งสิ้น 15 คน

8. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาจากการทดลองใช้มาคำนวณหา
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Item total Correlation) ตาม
วิธีการของเพียร์สัน ตัดข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาที่ต่ำกว่า 0.23
ออกไป นำข้อคำถามที่ใช้ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ
โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

(บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 96 – 99) ผลการทดลองใช้แบบสอบถาม ปรากฏว่า

8.1 ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.632 – 0.938 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979

8.2 ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.629 – 0.917 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964

8.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.921 – 0.939 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971

9. ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นชอบ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์หนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในการทำหนังสือถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, เขต 2 และเขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พร้อมแบบสอบถามไปมอบให้กลุ่มตัวอย่าง โดยนำไปมอบให้ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในวันประชุมประจำเดือนผู้บริหารโรงเรียน เมื่อกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามแล้วให้ช่วยเก็บข้อมูลที่ฝ่ายธุรการโรงเรียน โดยผู้วิจัยจะไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภอเมือง และรับเอกสารทางไปรษณีย์สำหรับโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภออื่น ๆ โดยแจ้งระยะเวลารับคืนไว้ภายใน 30 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับ รวมทั้งสิ้น 366 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อนำไปจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลขเพื่อนำไปคำนวณหาค่าสถิติด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามแล้วคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

2. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่คัดฉบับสมบูรณ์ไว้แล้วไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้

3. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนรายข้อแต่ละด้านและรวมทุกด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ย

3.1 หาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นรายด้านและรายข้อเสนอเป็นตารางประกอบการแปลความหมายรายข้อแต่ละด้านและรวมทุกด้านโดยใช้เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึงมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึงมีแรงจูงใจในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึงมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึงมีแรงจูงใจในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึงมีแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนรายข้อแต่ละด้านและรวมทุกด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ย

4.1 หาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นรายด้านและรายข้อเสนอเป็นตารางประกอบการแปลความหมายรายข้อและรายรวมทุกด้านโดยใช้เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในระดับน้อยที่สุด

5. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
ปีการศึกษา 2563 โดยจำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และลักษณะ
การจัดการเรียนการสอน โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t – test Independent Samples)
การทดสอบค่าเอฟ (F-test) กรณีการทดสอบสมมติฐานมีความแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่
โดยใช้วิธีการของเซฟเฟ่และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)
ตามลำดับ

6. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน
จังหวัดสกลนคร ตามวิธีการของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation)

7. ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple
Regression) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าความถี่และร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตรดัชนีค่าความสอดคล้อง (index of Consistency: IOC)

2.2 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) ตามวิธีของเพียร์สัน (Pearson's Simple Item Total Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, 113)

2.3 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's α - coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก” ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

3.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก” ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

3.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 “ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ใช้การคำนวณโดยใช้สถิติการทดสอบค่าที ชนิดกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกัน (t - test Independent Samples)

3.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 “ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ใช้การคำนวณโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – Way ANOVA)

3.5 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 “ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ใช้การคำนวณโดยใช้สถิติการทดสอบค่าที ชนิดกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกัน (t – test Independent Samples)

3.6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีสถานภาพต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ใช้การคำนวณโดยใช้สถิติการทดสอบค่าที ชนิดกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกัน (t – test Independent Samples)

3.7 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 8 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ใช้การคำนวณโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – Way ANOVA)

3.8 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ใช้การคำนวณโดยใช้สถิติการทดสอบค่าที ชนิดกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกัน (t – test Independent Samples)

3.9 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 “ปัจจัยแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ในจังหวัด มีความสัมพันธ์กันทางบวก” ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation)

3.10 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 10 “ปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมในจังหวัดศึกษาสกลนคร

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้มาจัดทำแนวทางการส่งเสริมแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมในจังหวัดศึกษาสกลนคร โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ที่พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารด้านใดที่พยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมในจังหวัดศึกษาสกลนคร มาสร้างคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน จำแนกเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน คีศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน และครู จำนวน 3 คน แล้วสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ดร.โชติกา กุณสิทธิ์ ศึกษานิเทศก์ วิทยาลัยฐานะชำนาญการพิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. ดร.ศิริพร กุศลสานต์ ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนบ้านพังขว้างเหนือ
909 กรป.กลางอุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
6. นางอุทุมพร ทองวงษา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้าน
พานสหราษฎร์บำรุง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
7. นายมีชัย กลยณีย์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสูงเนิน
สามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
8. นายมีชัย ไตรโยธี ตำแหน่งครู วิทยาลัยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียน
บ้านอากาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
9. นางพรทิพย์ นรภาร ครู วิทยาลัยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาล
สกลนคร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
เขต 1
10. นางรัตนา หลวงปราบ ครู วิทยาลัยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านไฮ่
บ้านไร่ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	คะแนนค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%	แทน	ร้อยละของข้อมูล
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง t (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง F (F-test)
df	แทน	ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
R_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
X_1	แทน	ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านการได้รับความสำเร็จในงาน
X_2	แทน	ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ
X_3	แทน	ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง

- X_4 แทน ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- X_5 แทน ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ
- X_6 แทน ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านสถานการณ์ในองค์การ
- X_7 แทน ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร
- X_8 แทน ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านคุณภาพการบังคับบัญชา
- X_9 แทน ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายและการบริหาร
- X_{10} แทน เงินเดือนและค่าจ้าง
- Y แทน ภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- Y_1 แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมี
อุดมการณ์
- Y_2 แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- Y_3 แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- Y_4 แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล
- R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
- a แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
- b แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนน
มาตรฐาน
- β แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
- S.E. แทน ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัว
แปรพยากรณ์
- S.E._{YXt} แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์
- Y' แทน ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จาก
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
- Z' แทน ระดับปัจจัยแรงจูงใจได้จากสมการพยากรณ์ในรูป
มาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวมและรายด้าน

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู รายด้านและรายข้อ

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวมและรายด้าน

2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู รายด้านและรายข้อ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

3.1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

3.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

4.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

4.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

5.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 8 แนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครู จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น น้อยกว่า 10 ปี ระหว่าง 10–20 ปี และมากกว่า 20 ปี จำแนกตามลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังตาราง 16

ตาราง 16 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน

ที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง	
		N	ร้อยละ
1	สถานภาพ		
	ผู้บริหารโรงเรียน	183	50.00
	ครู	183	50.00
	รวม	366	100.00
2	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
	น้อยกว่า 10 ปี	149	40.70
	ระหว่าง 10–20 ปี	133	36.30
	มากกว่า 20 ปี	84	23.00
	รวม	366	100.00

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง	
		N	ร้อยละ
3	ลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน		
	โรงเรียนประถมศึกษา	230	62.80
	โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	136	37.20
	รวม	366	100.00

จากตาราง 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครู จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 183 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 ระหว่าง 10-20 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 และมากกว่า 20 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 62.80 และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวมและรายด้าน

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 17 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
	ปัจจัยจูงใจ			
1	การได้รับความสำเร็จในงาน	4.51	.47	มากที่สุด
2	การยอมรับนับถือ	4.43	.54	มาก
3	ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.47	.53	มาก
4	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.44	.55	มาก
5	ความรับผิดชอบ	4.46	.52	มาก
	รวม	4.45	.52	มาก
6	สถานการณ์ในองค์กร	4.42	.50	มาก
7	ความสัมพันธ์กับบุคลากร	4.47	.55	มาก
8	คุณภาพการบังคับบัญชา	4.47	.55	มาก
9	นโยบายและการบริหาร	4.47	.51	มาก
10	เงินเดือนและค่าจ้าง	4.39	.59	มาก
	รวม	4.44	.54	มาก
	รวมปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน	4.45	.46	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ การได้รับความสำเร็จในงาน ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู วิทยานิพนธ์และรายชื่อ

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านปัจจัยจูงใจ ข้อที่ 1
การได้รับความสำเร็จในงาน

ตาราง 18 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 1 การได้รับความสำเร็จในงาน

ข้อ	ปัจจัยจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 1 การได้รับความสำเร็จในงาน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.54	.61	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อ นำไปสู่ความสำเร็จของงาน	4.49	.61	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถบริหารงานให้ บรรลุเป้าหมายได้ โดยพิจารณาจากผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมา	4.50	.63	มาก
4	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับ มอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ	4.56	.62	มากที่สุด
5	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานให้สูง กว่าการทำงานที่ผ่านมาเสมอ	4.48	.66	มาก
6	ผู้บริหารพยายามเรียนรู้วิธีการพัฒนาการ เพื่อช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารงาน	4.54	.62	มากที่สุด
7	ผู้บริหารมีการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	4.49	.64	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 1 การได้รับความสำเร็จในงาน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
8	ผู้บริหารมีความสุข มุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงาน ในโรงเรียนร่วมกับครูและบุคลากรทางการ ศึกษาให้ประสบความสำเร็จ	4.53	.65	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีความรู้สึกพึงพอใจและปลื้ม ในผลสำเร็จของงาน	4.51	.63	มากที่สุด
	รวม	4.51	.47	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
และครู ด้านปัจจัยแรงจูงใจ ข้อที่ 1 การได้รับความสำเร็จในงาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจาก
มากไปหาน้อย จำนวน 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับ
มอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.56$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการเตรียม
ความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.54$) และผู้บริหารพยายามเรียนรู้วิธีการ
พัฒนาการเพื่อช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์การบริหารงาน ($\bar{X} = 4.54$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ใน
ระดับมาก

2.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 2 การยอมรับนับถือ

ตาราง 19 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 2 การยอมรับนับถือ

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 2 การยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารได้รับการยกย่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.41	.65	มาก
2	ผู้บริหารได้รับการยอมรับ ความรู้ความสามารถในการทำงาน จากครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.47	.66	มาก
3	ผู้บริหารได้รับความเคารพ รักใคร่ และเอาใจใส่จากครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.48	.64	มาก
4	ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ชื่นชมในทัศนคติและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร	4.38	.68	มาก
5	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการจากหน่วยงานอื่น ๆ	4.43	.70	มาก
	รวม	4.43	.54	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 2 การยอมรับนับถือ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย จำนวน 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารได้รับความเคารพ รักใคร่ และเอาใจใส่จากครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ความสามารถในการทำงาน จากครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.47$) และผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการจากหน่วยงานอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.43$) ตามลำดับ

2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง

ตาราง 20 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถต่อการนำมาพัฒนาศักยภาพของตนและพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ	4.47	.66	มาก
2	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเพื่อนร่วมงาน	4.49	.61	มาก
3	ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงานและได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา	4.45	.67	มาก
4	ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	4.45	.67	มาก
	รวม	4.47	.53	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย จำนวน 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถต่อการนำมาพัฒนาศักยภาพของตนและพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.47$) และผู้บริหาร

ประสบความสำเร็จในการบริหารงานและได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย และ ค่า S.D. เท่ากัน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .53)

2.2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ตาราง 21 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารทำงานมีกระบวนการ รูปแบบการบริหารที่เป็นมาตรฐานและชัดเจน	4.42	.66	มาก
2	ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา	4.46	.66	มาก
3	ผู้บริหารรับผิดชอบงานที่ทำด้วยความสามารถ	4.46	.69	มาก
4	งานของผู้บริหารเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.43	.66	มาก
5	งานของผู้บริหารเป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและสามารถแก้ปัญหาได้	4.46	.66	มาก
	รวม	4.44	0.55	มาก

จากตาราง 21 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย จำนวน 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา และงานของผู้บริหารเป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและสามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย และค่า

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .66) รองลงมา คือ ผู้บริหารรับผิดชอบงานที่ทำทลายความสามารถ ($\bar{X} = 4.46$) และงานของผู้บริหารเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.43$)

2.2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 5 ความรับผิดชอบ

ตาราง 22 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 5 ความรับผิดชอบ

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 5 ความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความ รับผิดชอบชัดเจน	4.45	.63	มาก
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	4.48	.64	มาก
3	ผู้บริหารรู้สึกเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จากหน่วยงานต้นสังกัดและเครือข่าย เพื่อพัฒนา งานของโรงเรียน	4.43	.67	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานริเริ่มงานใหม่ได้อย่าง เต็มที่	4.49	.64	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดระเบียบข้อบังคับและ คำสั่งต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.51	.64	มากที่สุด
	รวม	4.46	0.52	มาก

จากตาราง 22 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 5 ความรับผิดชอบ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก

2.2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 6 สถานการณ์ในองค์การ

ตาราง 23 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 6 สถานการณ์ในองค์การ

ข้อ	ปัจจัยค่าจูงของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 6 สถานการณ์ในองค์การ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้ออำนวยต่อการ ทำงาน	4.45	.64	มาก
2	โรงเรียนมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติชัดเจนใน ด้านความปลอดภัยและการป้องกันอุบัติเหตุ	4.41	.66	มาก
3	โรงเรียนมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานที่มี สภาพที่ดี และพร้อมใช้งาน	4.43	.67	มาก
	รวม	4.42	.50	มาก

จากตาราง 23 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 6 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.45$) รองลงมา คือ โรงเรียนมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานที่มีสภาพที่ดี และพร้อมใช้งาน ($\bar{X} = 4.43$) และโรงเรียนมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติชัดเจนในด้านความปลอดภัยและการป้องกันอุบัติเหตุ ($\bar{X} = 4.41$)

2.2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 7 ความสัมพันธ์กับบุคลากร

ตาราง 24 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 7 ความสัมพันธ์กับบุคลากร

ข้อ	ปัจจัยค่าจูงของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 7 ความสัมพันธ์กับบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและให้ความสนใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน	4.43	.64	มาก
2	ผู้บริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความมี เหตุผลและยุติธรรม	4.47	.65	มาก
3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและเกื้อกูล ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.47	.66	มาก
4	ผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมมือกัน ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้	4.48	.66	มาก
5	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น และขอเสนอแนะ จากเพื่อนร่วมงาน	4.47	.67	มาก
6	ผู้บริหารได้รับการยกย่องและการยอมรับจาก เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	4.52	.66	มากที่สุด
	รวม	4.47	.55	มาก

จากตาราง 24 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 7 ความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารได้รับการยกย่องและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.52$) ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก

2.2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 8 คุณภาพการบังคับบัญชา

ตาราง 25 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 8 คุณภาพการบังคับบัญชา

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 8 คุณภาพการบังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.48	.67	มาก
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อ บุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน	4.47	.65	มาก
3	ผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องงาน คอยให้คำแนะนำ และดูแลอยู่เสมอ	4.45	.67	มาก
4	ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมในทุก ๆ ด้าน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	4.51	.65	มากที่สุด
5	ผู้บริหารกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม	4.48	.68	มาก
	รวม	4.47	.55	มาก

จากตาราง 25 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 8 คุณภาพการบังคับบัญชา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมในทุก ๆ ด้าน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก

2.2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 9 นโยบายและการบริหาร

ตาราง 26 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 9 นโยบายและการบริหาร

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 9 นโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสร้างความมั่นใจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.48	.60	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และข้อบังคับต่าง ๆ	4.48	.66	มาก
3	โรงเรียนมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.48	.62	มาก
4	โรงเรียนมีการควบคุม ติดตาม การดำเนินการตามนโยบาย เป็นอย่างดี	4.48	.63	มาก
5	โรงเรียนได้จัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัว และเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	.63	มาก
	รวม	4.47	.51	มาก

จากตาราง 26 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 9 นโยบายและการบริหาร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย จำนวน 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารมีนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสร้างความมั่นใจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ โรงเรียนมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.48$) และโรงเรียนมีการควบคุม ติดตาม การดำเนินการตามนโยบาย เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.48$) ตามลำดับ

2.2.10 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 10 เงินเดือนและค่าจ้าง

ตาราง 27 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ข้อที่ 10 เงินเดือนและค่าจ้าง

ข้อ	ปัจจัยค่าจูงของผู้บริหารโรงเรียน ข้อที่ 10 เงินเดือนและค่าจ้าง	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	การได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน	4.39	.67	มาก
2	เงินสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับ สามารถ เบิกได้อย่างรวดเร็ว	4.43	.68	มาก
3	การได้รับเงินค่าเบี่ยงเลี้ยงในการประชุมสัมมนา มี ความเหมาะสม	4.36	.71	มาก
	รวม	4.39	.59	มาก

จากตาราง 27 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ข้อที่ 10 เงินเดือนและค่าจ้าง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ เงินสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับ สามารถเบิกได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมา คือ การได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\bar{X} = 4.39$) และการได้รับเงินค่าเบี่ยงเลี้ยงในการประชุมสัมมนา มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.36$) ตามลำดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 28 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์	4.47	.52	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.46	.52	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.44	.53	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.44	.51	มาก
	รวม	4.45	.50	มาก

จากตาราง 28 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.46$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก

2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน รายด้านและรายข้อ

2.4.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์

ตาราง 29 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.46	.65	มาก
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ น่าเคารพ นับถือ ยกย่อง เทิดทูน	4.48	.69	มาก
3	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง และแน่วแน่ในอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน	4.47	.65	มาก
4	ผู้บริหารมีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	4.44	.67	มาก
5	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายหลักในการทำงานอย่างชัดเจน	4.50	.61	มาก
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้อยู่ในสถานการณ์คับขัน	4.45	.66	มาก
7	ผู้บริหารมีสร้างทีมงานเพราะมีความเชื่อว่าการทำงานคนเดียวทำให้งานประสบความสำเร็จได้ยาก	4.51	.64	มากที่สุด
8	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.49	.70	มาก
9	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อการบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการร่วมกัน	4.49	.66	มาก
	รวม	4.47	.52	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ

ผู้บริหารมีสร้างทีมงานเพราะมีความเชื่อว่าการทำงานคนเดียวทำให้งานประสบความสำเร็จได้ยาก ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนด้านที่เหลือน้อยในระดับมาก คือ ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายหลักในการทำงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$) และผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการร่วมกัน ($\bar{X} = 4.49$) ตามลำดับ

2.4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ตาราง 30 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
1	ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ	4.44	.64	มาก
2	ผู้บริหารสามารถพุดจูงใจใ้มน้ำใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตน เสียสละ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.45	.65	มาก
3	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	4.47	.65	มาก
4	ผู้บริหารมีการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ผู้บริหารพยายามรักษาสัมพันธภาพที่ดีภายในโรงเรียน	4.48	.64	มาก
5	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและความเข้าใจให้กำลังใจแก่บุคลากรได้เห็นคุณค่าของประสิทธิภาพของงาน	4.47	.66	มาก
6	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรสามารถจัดการปัญหาหรืออุปสรรคได้	4.49	.61	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
7	ผู้บริหารสร้างความหวังและสื่อสารให้ผู้ร่วมงาน เห็นถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	4.45	.67	มาก
8	ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ส่วน ตน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกันของ หน่วยงาน	4.45	.67	มาก
	รวม	4.46	.52	มาก

จากตาราง 30 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียน และครู ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมาก
ไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรสามารถจัดการปัญหาหรือ
อุปสรรคได้ ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร
($\bar{X} = 4.48$) และผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.47$)
ตามลำดับ

2.4.3 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้น
ทางปัญญา

ตาราง 31 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากร วิเคราะห์และพิจารณาในสิ่งที่เป็นปัญหาโดยคิด แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้หลักการ มีเหตุผลและมี ข้อมูลหลักฐาน	4.42	.66	มาก
2	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า ปัญหาหยาบมี วิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ	4.46	.66	มาก
3	ผู้บริหารให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากรทุกคนอย่างตั้งใจ มีเหตุผลและปฏิบัติ อย่างเท่าเทียมกัน	4.46	.69	มาก
4	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมองเห็นปัญหา จากมุมมอง ใหม่ของตนเอง เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์และ ดีกว่าเดิม	4.43	.66	มาก
5	ผู้บริหารทำให้บุคลากรตระหนักว่าการระดม ความคิด ร่วมกันแก้ปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไข ปัญหาได้	4.46	.66	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากร ในการคิดหาวิธีแก้ปัญหา	4.46	.66	มาก
7	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.41	.62	มาก
8	ผู้บริหารคิดหาวิธีการใหม่ที่จะทำงานให้สำเร็จ	4.45	.67	มาก
9	ผู้บริหารงานมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.45	.65	มาก
	รวม	4.44	.53	มาก

จากตาราง 31 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า ปัญหาย่อมมีวิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถผู้บริหารทำให้บุคลากรตระหนักว่าการระดมความคิดร่วมกันแก้ปัญหาคงจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาคได้ และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 66) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างตั้งใจ มีเหตุผลและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.46$) และผู้บริหารงานมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.45$) ตามลำดับ

2.4.4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 32 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณค่าและ มีความสำคัญต่อองค์กร	4.46	.61	มาก
2	ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ ความถนัดอย่างเหมาะสม	4.45	.64	มาก
3	ผู้บริหารสอนประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แก่ บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.41	.66	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอย่างเต็มที่	4.43	.67	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ของตนเองให้สูงขึ้น ตามความต้องการและ ความสนใจ ของบุคลากร	4.45	.64	มาก
6	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล	4.47	.64	มาก
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	4.47	.63	มาก
8	ผู้บริหารให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือแก่ บุคลากรเป็นรายบุคคล	4.45	.64	มาก
	รวม	4.44	.51	มาก

จากตาราง 32 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียน และครู ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.47$) และผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.46$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

3.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน	การดำรงตำแหน่ง				t-test	Sig
	ผู้บริหารโรงเรียน (N=183)		ครูผู้สอน (N=183)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1.ปัจจัยจูงใจ						
1. การได้รับความสำเร็จในงาน	4.54	.42	4.48	.52	1.083	.280
2. การยอมรับนับถือ	4.46	.48	4.41	.60	.841	.401
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.48	.49	4.46	.57	.414	.679
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.46	.50	4.42	.60	.661	.509
5. ความรับผิดชอบ	4.49	.50	4.44	.54	.797	.426
2.ปัจจัยค่าจูน						
6. สถานการณ์ในองค์การ	4.43	.49	4.40	.52	.478	.633

ตาราง 33 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหาร โรงเรียน	การดำรงตำแหน่ง				t-test	Sig.
	ผู้บริหาร โรงเรียน (N=183)		ครูผู้สอน (N=183)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
7. ความสัมพันธ์กับบุคลากร	4.47	.53	4.47	.57	.031	.975
8. คุณภาพการบังคับบัญชา	4.52	.49	4.42	.60	1.607	.109
9. นโยบายและการบริหาร	4.48	.50	4.47	.53	.161	.872
10. เงินเดือนและค่าจ้าง	4.38	.56	4.39	.62	-.088	.930
รวม	4.47	.42	4.44	.50	.675	.500

จากตาราง 33 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
และครูผู้สอน ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จากผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน ไม่
แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้ว่าปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน
จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความแตกต่างกัน

3.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน
จังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวม
และรายด้าน

ตาราง 34 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	การดำรงตำแหน่ง				t-test	Sig.
	ผู้บริหาร โรงเรียน (N=183)		ครู (N=183)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์	4.48	.49	4.46	.56	.407	.685
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.48	.48	4.44	.56	.817	.415
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.44	.49	4.43	.57	.195	.846
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.44	.49	4.44	.54	.025	.980
รวม	4.46	.46	4.44	.53	.378	.706

จากตาราง 34 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

4.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและ
ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน

ปัจจัยแรงจูงใจ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยจูงใจ						
1. การได้รับความสำเร็จ ในงาน	ระหว่าง	.007	2	.004	.016	.984
	กลุ่ม	83.193	363	.229		
	ภายใน	83.200	365			
	รวม					
2. การยอมรับนับถือ	ระหว่าง	.038	2	.019	.064	.938
	กลุ่ม	109.166	363	.301		
	ภายใน	109.204	365			
	รวม					
3. ความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่ง	ระหว่าง	.994	2	.497	1.738	.177
	กลุ่ม	103.834	363	.286		
	ภายใน	104.829	365			
	รวม					
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระหว่าง	.062	2	.031	.100	.904
	กลุ่ม	111.625	363	.308		
	ภายใน	111.687	365			
	รวม					
5. ความรับผิดชอบ	ระหว่าง	.002	2	.001	.003	.997
	กลุ่ม	100.288	363	.276		
	ภายใน	100.289	365			
	รวม					

ตาราง 35 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
2. ปัจจัยค้ำจุน						
6. สถานการณ์ในองค์กร	ระหว่าง	.129	2	.065	.248	.781
	กลุ่ม	94.733	363	.261		
	ภายใน	94.862	365			
	รวม					
7. ความสัมพันธ์กับบุคลากร	ระหว่าง	126	2	.063	.206	.814
	กลุ่ม	111.358	363	.307		
	ภายใน	111.484	365			
	รวม					
8. คุณภาพการบังคับบัญชา	ระหว่าง	.011	2	.005	.018	.983
	กลุ่ม	112.138	363	.309		
	ภายใน	112.149	365			
	รวม					
9. นโยบายและการบริหาร	ระหว่าง	.012	2	.006	.022	.978
	กลุ่ม	98.264	363	.271		
	ภายใน	98.276	365			
	รวม					
10. เงินเดือนและค่าจ้าง	ระหว่าง	.074	2	.037	.103	.902
	กลุ่ม	129.199	363	.356		
	ภายใน	129.273	365			
	รวม					
รวม	ระหว่าง	.004	2	.002	.008	.992
	กลุ่ม	79.983	363	.220		
	ภายใน	79.986	365			
	รวม					

จากตาราง 35 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จากการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนครโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน

4.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การโน้มน้าวหรือชักจูง อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	.015	2	.008	.027	.973
	ภายใน	101.689	363	.280		
	รวม	101.704	365			
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	.008	2	.004	.014	.986
	ภายใน	100.957	363	.278		
	รวม	100.965	365			
3. การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.145	2	.072	.251	.778
	ภายใน	104.769	363	.289		
	รวม	104.914	365			

ตาราง 36 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.017	2	.008	.031	.969
	ภายใน	98.278	363	.271		
	รวม	98.295	365			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.007	2	.004	.014	.986
	ภายใน	92.644	363	.255		
	รวม	92.652	365			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 36 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

จากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอน แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

5.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน

ปัจจัยแรงจูงใจของ ผู้บริหารโรงเรียน	ลักษณะการเปิดสอน				t-test	Sig.
	โรงเรียน ประถมศึกษา (N=230)		โรงเรียน ขยายโอกาส (N=136)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ปัจจัยจูงใจ						
1.1 การได้รับความสำเร็จในงาน	4.48	.51	4.56	.40	-1.593	.112
1.2 การยอมรับนับถือ	4.41	.58	4.47	.46	-.968	.334
1.3 ความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่ง	4.44	.57	4.51	.46	-1.199	.231
1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.40	.60	4.51	.45	-1.988*	.048
1.5 ความรับผิดชอบ	4.44	.56	4.51	.45	-1.257	.209
2. ปัจจัยค่าจ้าง						
2.1 สถานการณ์ในองค์กร	4.40	.52	4.45	.49	-1.032	.303
2.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร	4.45	.60	4.51	.45	-1.103	.271
2.3 คุณภาพการบังคับบัญชา	4.46	.60	4.49	.46	-.550	.583
2.4 นโยบายและการบริหาร	4.44	.55	4.52	.44	-1.387	.166
2.5 เงินเดือนและค่าจ้าง	4.37	.63	4.42	.52	-.778	.437
รวม	4.43	.50	4.50	.39	-1.333	.183

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 37 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอน แตกต่างกัน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีความเห็นมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน

การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ลักษณะการเปิดสอน				t-test	Sig.
	โรงเรียนประถมศึกษา (N=230)		โรงเรียนขยายโอกาส (N=136)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การโน้มน้าวหรือชักจูง อย่างมีอุดมการณ์	4.44	.58	4.53	.41	-1.834	.068
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.41	.56	4.53	.43	-2.105*	.036
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.40	.58	4.51	.44	-2.093*	.037
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.40	.56	4.51	.42	-2.175*	.030
รวม	4.41	.55	4.52	.40	-2.197*	.029

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 38 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน โดยรวม ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียน และครู ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีความเห็นมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียน และครู ในโรงเรียนประถมศึกษา

จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ว่าปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีลักษณะการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตาราง 39 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตัวแปร	X	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Y	Y1	Y2	Y3	Y4
X	1															
X1	.750**	1														
X2	.885**	.648**	1													
X3	.872**	.605**	.774**	1												
X4	.905**	.641**	.780**	.801**	1											
X5	.923**	.667**	.795**	.787**	.839**	1										
X6	.788**	.484**	.619**	.628**	.697**	.713**	1									
X7	.926**	.652**	.822**	.788**	.809**	.837**	.700**	1								
X8	.907**	.635**	.766**	.776**	.778**	.829**	.702**	.857**	1							
X9	.908**	.661**	.764**	.754**	.807**	.837**	.713**	.838**	.798**	1						
X10	.841**	.581**	.724**	.673**	.725**	.731**	.619**	.746**	.742**	.742**	1					
Y	.921**	.696**	.807**	.775**	.847**	.842**	.685**	.877**	.851**	.855**	.779**	1				
Y1	.882**	.698**	.754**	.747**	.802**	.806**	.635**	.830**	.832**	.812**	.759**	.949**	1			
Y2	.883**	.647**	.780**	.733**	.809**	.807**	.669**	.850**	.818**	.813**	.754**	.963**	.891**	1		

ตาราง 39 (ต่อ)

ตัวแปร	X	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Y	Y1	Y2	Y3	Y4
Y3	.883**	.664**	.792**	.746**	.822**	.805**	.650**	.834**	.806**	.832**	.736**	.957**	.868**	.902**	1	
Y4	.872**	.650**	.760**	.735**	.804**	.799**	.666**	.839**	.797**	.810**	.728**	.953**	.869**	.888**	.886**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม ($R_{yx} = .921$) สัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยแรงจูงใจ ทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

การได้รับความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x1y} = .696$)

การยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x2y} = .807$)

ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x3y} = .775$)

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x4y} = .847$)

ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x5y} = .842$)

สถานการณ์ในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x6y} = .685$)

ความสัมพันธ์กับบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x7y} = .877$)

คุณภาพการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{x8y} = .851$)

นโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{X9Y} = .855$)

เงินเดือนและค่าจ้าง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R_{X10Y} = .779$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแรงจูงใจด้วยตนเอง พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจ (X) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7) กับ คุณภาพการบังคับบัญชา (X_8) มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .857 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X_4) กับ ความรับผิดชอบ (X_5) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสอง คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .839 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7) กับ นโยบายและการบริหาร (X_9) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสาม คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .838

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้วยตนเอง พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (Y) ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) กับ การกระตุ้นทางปัญญา (Y_3) มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .902 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1) กับ การสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสอง คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .981 การกระตุ้นทางปัญญา (Y_3) กับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสาม คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .888

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตาราง 40 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	SE.B.	β	T	Sig.
ความสัมพันธ์กับ บุคลากร (X ₇)	.877	.769	.769	.230	.041	.252	5.535**	.000
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X ₄)	.908	.824	.823	.196	.034	.215	5.691**	.000
นโยบายและการบริหาร (X ₉)	.918	.843	.841	.175	.040	.180	4.398**	.000
คุณภาพการบังคับ บัญชา (X ₈)	.924	.854	.853	.164	.037	.180	4.387**	.000
เงินเดือนและค่าจ้าง (X ₁₀)	.927	.860	.858	.096	.027	.114	3.533**	.000
การได้รับความสำเร็จใน งาน (X ₁)	.930	.864	.862	.099	.029	.094	3.447**	.000

$$\alpha = .174 \text{ S.E.}_{yx} = \pm 1.18728$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์
จำนวน 10 ด้าน พบว่า มี 6 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X₇)
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X₄) นโยบายและการบริหาร (X₉) คุณภาพการบังคับบัญชา (X₈)
เงินเดือนและค่าจ้าง (X₁₀) การได้รับความสำเร็จในงาน (X₁)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X₇) โดย
มีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .252 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X₄)
โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .215 นโยบายและการบริหาร (X₉) โดยมีค่า
สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .180 คุณภาพการบังคับบัญชา (X₈) โดยมีค่า
สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .180 เงินเดือนและค่าจ้าง (X₁₀) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

ของการพยากรณ์ เท่ากับ .114 และการได้รับความสำเร็จในงาน (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .094 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน จังหวัดสกลนคร โดยรวม ได้ร้อยละ 86.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 18.728

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y = .174 + .230 (X_7) + .196 (X_4) + .175 (X_9) + .164 (X_8) + .096 (X_{10}) + .099 (X_1)$$

$$Z = .252 (Z_7) + .215 (Z_4) + .180 (Z_9) + .180 (Z_8) + .114 (Z_{10}) + .094 (Z_1)$$

ตาราง 41 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่าง มีอุดมการณ์

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	SE.B.	β	T	Sig
คุณภาพการบังคับบัญชา (X_8)	.832	.693	.692	.251	.047	.263	5.308**	.000
นโยบายและการบริหาร (X_9)	.868	.753	.751	.137	.050	.135	2.731**	.007
การได้รับความสำเร็จในงาน (X_1)	.880	.774	.772	.172	.036	.156	4.726**	.000
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X_4)	.888	.788	.786	.153	.043	.160	3.511**	.001
เงินเดือนและค่าจ้าง (X_{10})	.893	.797	.795	.127	.035	.143	3.668**	.000
ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7)	.895	.802	.798	.147	.053	.154	2.795**	.005

$$a = .070 \text{ S.E.}_{yx} = \pm 23.703$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 41 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 ด้าน พบว่า มี 6 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ คุณภาพการบังคับบัญชา (X_8) นโยบายและการบริหาร (X_9) การได้รับความสำเร็จในงาน (X_1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X_4) เงินเดือนและค่าจ้าง (X_{10}) ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ คุณภาพการบังคับบัญชา (X_8) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .263 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X_4) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .160 การได้รับความสำเร็จในงาน (X_1) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .156 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .154 เงินเดือนและค่าจ้าง (X_{10}) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .143 และนโยบายและการบริหาร (X_9) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .135 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ ได้ร้อยละ 79.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 23703

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y = .070 + 251 (X_8) + .137 (X_9) + .172 (X_1) + .153 (X_4) + .127 (X_{10}) + 147 (X_7)$$

$$Z = .263 (Z_8) + .135 (Z_9) + .156 (Z_1) + .160 (Z_4) + .143 (Z_{10}) + .154 (Z_7)$$

ตาราง 42 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	SE.B.	β	t	Sig.
ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X ₇)	.850	.722	.721	.292	.053	.306	5.501**	.000
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X ₄)	.875	.765	.764	.194	.044	.204	4.443**	.000
เงินเดือนและค่าจ้าง (X ₁₀)	.883	.780	.778	.120	.035	.136	3.450**	.001
คุณภาพการบังคับบัญชา (X ₈)	.888	.789	.787	.166	.048	.175	3.470**	.001
นโยบายและการบริหาร (X ₉)	.891	.794	.792	.154	.050	.152	3.055**	.002

$$a = .337 \text{ S.E.}_{yx} = \pm .24015$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 42 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 10 ด้าน พบว่า มี 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ คุณภาพการบังคับบัญชา (X₈) นโยบายและการบริหาร (X₉) การได้รับความสำเร็จในงาน (X₁) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X₄) เงินเดือนและค่าจ้าง (X₁₀) ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X₇)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X₇) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .306 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X₄) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .204 คุณภาพการบังคับบัญชา (X₈) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .175 นโยบายและการบริหาร (X₉) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .175 และ เงินเดือนและค่าจ้าง (X₁₀) โดยมีความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .143 ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถรวมกัน

พยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ได้ร้อยละ 79.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 2.4015

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y = .337 + 292 (X_7) + .194 (X_4) + .120 (X_{10}) + .166 (X_8) + 154 (X_9)$$

$$Z = .306 (Z_7) + .204 (Z_4) + .136 (Z_{10}) + .175 (Z_8) + .152 (Z_9)$$

ตาราง 43 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	SE.B.	β	t	Sig.
ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X ₇)	.834	.695	.694	.153	.056	.158	2.718**	.007
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X ₄)	.871	.758	.757	.222	.045	.229	4.916**	.000
นโยบายและการบริหาร (X ₉)	.885	.782	.781	.256	.051	.247	5.027**	.000
การยอมรับนับถือ (X ₂)	.889	.790	.788	.136	.045	.138	3.042**	.003
คุณภาพการบังคับบัญชา (X ₈)	.892	.796	.793	.140	.048	.145	2.943**	.003
การได้รับความสำเร็จในงาน (X ₁)	.893	.798	.795	.078	.038	.069	2.059*	.040

$$a = .047 \text{ S.E.}_{yx} = \pm 2.4281$$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 43 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 ด้าน พบว่า มี 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การได้รับความสำเร็จในงาน (X_1) ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X_4) นโยบายและการบริหาร (X_9) การยอมรับนับถือ (X_2) คุณภาพการบังคับบัญชา (X_8) และมี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การได้รับความสำเร็จในงาน (X_1)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ นโยบายและการบริหาร (X_9) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .247 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .229 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .158 คุณภาพการบังคับบัญชา (X_8) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .145 การยอมรับนับถือ (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .138 และการได้รับความสำเร็จในงาน (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .069 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ได้ร้อยละ 79.50 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 24.281

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y = .047 + .153 (X_7) + .222 (X_4) + .256 (X_9) + .136 (X_2) + .140 (X_8) + .078 (X_1)$$

$$Z = .158 (Z_7) + .229 (Z_4) + .247 (Z_9) + .138 (Z_2) + .145 (Z_8) + .069 (Z_1)$$

ตาราง 44 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	B	SE.B.	β	t	Sig
ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X ₇)	.839	.705	.704	.292	.055	.311	5.311**	.000
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X ₄)	.866	.750	.749	.204	.046	.217	4.475**	.000
นโยบายและการบริหาร (X ₉)	.874	.764	.72	.171	.053	.171	3.251**	.001
คุณภาพการบังคับบัญชา (X ₈)	.877	.769	.767	.110	.050	.117	2.212**	.028
การได้รับความสำเร็จในงาน (X ₁)	.879	.772	.769	.077	.038	.071	2.032*	.043
เงินเดือนและค่าจ้าง (X ₁₀)	.880	.775	.771	.073	.036	.084	2.017*	.044

$$\alpha = .308 \text{ S.E.}_{yx} = \pm .24825$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 44 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 10 ด้าน พบว่า มี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X₇) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X₄) นโยบายและการบริหาร (X₉) และมี จำนวน 3 ด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ คุณภาพการบังคับบัญชา (X₈) การได้รับความสำเร็จในงาน (X₁) เงินเดือนและค่าจ้าง (X₁₀)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร (X_7) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .311 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .217 นโยบายและการบริหาร (X_9) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .171 คุณภาพการบังคับบัญชา (X_8) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .117 เงินเดือนและค่าจ้าง (X_{10}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .084 และการได้รับความสำเร็จในงาน (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .071 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ด้านนี้ สามารถรวมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ร้อยละ 77.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 24281

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y = .308 + .292 (X_7) + .204 (X_4) + .171 (X_9) + .110 (X_8) + .077 (X_1) + .073 (X_{10})$$

$$Z = .311 (Z_7) + .217 (Z_4) + .171 (Z_9) + .117 (Z_8) + .071 (Z_1) + 084 (Z_{10})$$

จากผลการวิเคราะห์หาอำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า มีตัวแปร 6 ตัว คือความสัมพันธ์กับบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร คุณภาพการบังคับบัญชา เงินเดือนและค่าจ้าง และการได้รับความสำเร็จในงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 6 ที่ตั้งไว้ว่า มีปัจจัยแรงจูงใจอย่างน้อย 1 ปัจจัยมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

แนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ผู้วิจัยได้นำปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ในด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มาจัดทำแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน

โดยมีด้านที่นำมาเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจ จำนวน 6 ด้าน ดังตาราง 45

ตาราง 45 การนำเสนอปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร เพื่อนำมาหาแนวทางการพัฒนา

ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหาร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน					สรุปควร พัฒนา / ไม่ จำเป็นต้อง พัฒนา
	โดยรวม	การในแนวทางหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
ปัจจัยจูงใจ						
1. การได้รับความสำเร็จในงาน	✓	✓	✗	✓	✓	✓
2. การยอมรับนับถือ	✗	✗	✗	✓	✗	✗
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง	✗	✗	✗	✗	✗	✗
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ความรับผิดชอบ	✗	✗	✗	✗	✗	✗
ปัจจัยค่าจูง						
6. สถานการณ์ในองค์กร	✗	✗	✗	✗	✗	✗
7. ความสัมพันธ์กับบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. คุณภาพการบังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. นโยบายและการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. เงินเดือนและค่าจ้าง	✓	✓	✓	✗	✓	✓

✓ จำเป็นต้องพัฒนา

✗ ไม่จำเป็นต้องพัฒนา

จากตาราง 45 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 ด้าน คือ การได้รับความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับบุคลากร คุณภาพการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และเงินเดือนและค่าจ้าง สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน ส่วน การยอมรับนับถือ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง ความรับผิดชอบ และสถานการณ์ในองค์การ ไม่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหาร	การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สรุปผลการพัฒนา
	มีอำนาจพยากรณ์	
ปัจจัยจูงใจ		
1. การได้รับความสำเร็จในงาน	✓	✓
2. การยอมรับนับถือ	✗	✗
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง	✗	✗
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	✓	✓
5. ความรับผิดชอบ	✗	✗
ปัจจัยค้ำจุน		
6. สถานการณ์ในองค์การ	✗	✗
7. ความสัมพันธ์กับบุคลากร	✓	✓
8. คุณภาพการบังคับบัญชา	✓	✓
9. นโยบายและการบริหาร	✓	✓
10. เงินเดือนและค่าจ้าง	✓	✓

✓ จำเป็นต้องพัฒนา

✗ ไม่จำเป็นต้องพัฒนา

จากตาราง 46 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรง 6 ด้าน ที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร คือ 1)การได้รับความสำเร็จในงาน 2)ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3)ความสัมพันธ์กับบุคลากร 4)คุณภาพการบังคับบัญชา 5)นโยบายและการบริหาร และ6)เงินเดือนและค่าจ้าง ผู้วิจัยจึงได้นำมาหาแนวทางพัฒนาโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เพื่อหาแนวทางพัฒนา จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางพัฒนา ดังนี้

1. การได้รับความสำเร็จในงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหาร ในด้านการรับความสำเร็จในงาน ปรากฏผล ดังนี้

“...ผู้นำต้องมุ่งดำเนินงานไปให้ถึงความสำเร็จ ไม่มีผู้บริหารคนไหนที่คิดว่าไปทำแล้วจะไม่สำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมุ่งมั่น จริงจัง และจริงจัง มุ่งสู่การดำเนินงานให้ได้รับความสำเร็จ โดยใช้ศักยภาพ ความรู้ความสามารถและทักษะของตัวเอง มาใช้ในการดำเนินงาน การขอความร่วมมือร่วมแรง โนม่น้าว จูงใจ ให้คนมาทำงานด้วย ซึ่งถ้าผลงานสำเร็จก็จะแสดงถึงผลงาน ชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั่นเอง...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ศึกษากับบุคคลที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติคนที่ประสบผลสำเร็จ ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มีแผนการทำงานของแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนเหมาะสม กำหนดเกณฑ์เป้าหมายของแต่ละงานอย่างเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย ใช้กระบวนการ PLC ในการทำงาน มีการประชุมร่วมกัน มีการเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีทีมงานที่พร้อมจะให้คำแนะนำ เน้นให้ทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบงาน ...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย ใช้กระบวนการ PLC ในการทำงาน มีการประชุมร่วมกัน...”

(สมชัย ไตรโยธี, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ในการมอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ที่เหมาะสมกับบุคคล การคอยให้คำปรึกษาคอยสังเกตการณ์ทำงาน เพื่อให้บุคคลมีโอกาสหรือมีแนวทางที่จะ ได้รับความสำเร็จในงาน...”

(โชติกา กุณสิทธิ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การจะสร้างความสำเร็จได้ ต้องมีการประชุมวางแผนให้ทุกส่วน เข้าใจในกรอบงานและความสำเร็จหรือเป้าหมายที่ต้องการ มีการกำกับ ติดตาม ส่งเสริม ให้กำลังใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ชื่นชม ยกย่อง ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพบ ความสำเร็จของงาน...”

(อุทุมพร ทองวงษา, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การจะทำให้งาน ๆ หนึ่งสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจาก ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการประชุมวางแผน ก่อนการดำเนินงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการร่วมกัน อันจะนำไปซึ่งการประสบผลสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน รวมถึง ต้องมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ คอยให้คำแนะนำ ให้ คำปรึกษา พร้อมกับให้กำลังใจ และเป็นปรึกษา พร้อมกันนี้ตัวผู้บริหารจะต้องเป็น facilitator คือ ผู้อำนวยการความสะดวกในทุก ๆ อย่างทุก ๆ ด้าน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดี...”

(ศิริพร กุลสานต์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...งานจะมีความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ครูต้องสร้าง วัฒนธรรมแก่งค์กร เช่น เวลาทำงาน ครูต้องมาตั้งแต่เช้า มุ่งมั่น ใส่ใจต่อนักเรียน ผู้บริหารไว้วางใจในตัวบุคลากร เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มีการประชุม วางแผนให้ทุกฝ่ายเข้าใจในกรอบงาน มีการนิเทศก์ ติดตาม ร่วมแก้ไขปัญหาด้วยกันและ ดำเนินการอย่างรวดเร็ว...”

(มีชัย กลยณีย์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...กำหนดแผนงานโครงการ วางแผนการปฏิบัติงาน กำกับติดตาม และนิเทศ ปรับปรุง พัฒนางาน ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ...”

(รัตนา หลวงปราบ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การจะประสบความสำเร็จ จะต้องกล้าที่จะตั้งเป้าหมายทั้งในเรื่อง ส่วนตัว และเรื่องงาน หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ควรจะชัดเจนด้วย เพราะถ้าเราไม่มีเป้าหมาย ชีวิตของเราก็คงเดินไปเรื่อย ๆ ไม่ถึงไหน เป้าหมายในงานก็เช่นเดียวกันหลายคนไม่ค่อยได้ ตั้งเป้าหมายว่าเราจะทำอะไรบ้าง ในแต่ละช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น ปีนี้, เดือนนี้, สัปดาห์นี้ หรือ วันนี้ เพราะคิดว่าตัวเองมีงานเยอะอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องตั้ง แต่จริง ๆ แล้ว การ ตั้งเป้าหมายแล้วทำได้ก็จะทำให้เรามีความสุข แล้วอยากจะทำอีกเรื่อย ๆ หากไม่สำเร็จ บ้างก็ลองตั้งใหม่เดี๋ยวก็สำเร็จเอง...”

(พรทิพย์ นรภาร, สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2564)

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหาร ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปรากฏผล ดังนี้

“...ลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้บริหารก็คือการพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีพื้นฐานการบริหาร มีความรู้ ความสามารถของงานการบริหารการศึกษาและจำเป็นต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้ให้สูงขึ้น เข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้จากเครือข่าย จากพี่เพื่อน้อง จากผู้ที่ ประสบความสำเร็จ เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“... ศึกษาต่อบัณฑิตกร หน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความถนัด ความสนใจ เปิดโอกาสให้ทำงาน ได้ทำงานอย่างอิสระสร้างสรรค์ มีการนิเทศ ติดตามแบบ กัลยาณมิตร มีการให้ขวัญกำลังใจที่เหมาะสม มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ...”
(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ต้องมีความเข้าใจในเนื้องานที่ปฏิบัติพร้อมบทบาทหน้าที่ของตน หมั่นศึกษารายละเอียด วิธีการ และแนวทางให้ถูกต้อง ชัดเจน...”
(สมชัย ไตรโยธี, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มีความท้าทายและกระตุ้นให้ได้ใช้ทักษะความสามารถ ส่งเสริมให้ ต้องได้ใช้ความคิดแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์ชิ้นงานหรือผลงาน...”
(โชติกา กุณสิทธิ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ต้องมีความเข้าใจในเนื้องานที่ปฏิบัติพร้อมบทบาทหน้าที่ของตน หมั่นศึกษารายละเอียด วิธีการ และแนวทางให้ถูกต้อง ชัดเจน พร้อมลงมือปฏิบัติตาม เป้าหมายงานเป็นหลัก...”
(อุทุมพร ทองวงษา, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การปฏิบัติงานต้องมีรูปแบบ หรือกระบวนการที่ผ่านการคิด ร่วมกันกับคณะครู เพื่อให้งานออกมาดี มีความชัดเจน ตรงไปตรงมา ลักษณะงานต้องเป็น งานใหม่ ๆ งานที่ท้าทาย หรือต้องให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนา หรือแก้ไข ปัญหา เป็นงานที่ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง สามารถทำได้เป็นอย่างดี จึงนำมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับคณะครู...”
(ศิริพร กุศลสันต์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...กำหนดรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน เน้นการทำงานต้องรวดเร็ว สร้างครูให้มีความเป็นผู้นำ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ บุคลากร มีการนิเทศครูใหม่ให้เข้าใจในทิศทางของงานและบทบาทหน้าที่สำคัญของตนเอง ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงได้ ต้องเข้าไปอยู่ในหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเรื่องคำพูดต้อง

คักดีลีทรี เน้นหนักความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในกระบวนการจัดการเรียนการสอน...”

(มีชัย กลยณีย์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ตรงความสามารถ และความสนใจ ระยะเวลาที่ชัดเจน ความถูกต้อง สมบูรณ์ ลักษณะงานส่งผลต่อองค์กร ชุมชน การจัดการทรัพยากร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ...”

(รัตนา หลวงปราบ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ยี่งงานหลักของอาชีพครู คือกระบวนการจัดการเรียนการสอน นักเรียนเป็นสำคัญ และรับผิดชอบงานนอกเหนือจากงานสอนจากผู้บริหาร พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เข้ารับการฝึกอบรม หรือสัมมนา แล้วนำความรู้มาขยายผล มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน...”

(พรทิพย์ นรภาร, สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2564)

3. ความสัมพันธ์กับบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหาร ในด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร ปรากฏผล ดังนี้

“...การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี ก็คือสามารถที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ มีสัมมาคารวะ ซึ่งในส่วนนี้จะเรียกว่า EQ เป็นสิ่งที่ทำให้ปฏิบัติตนเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี เป็นที่รัก เป็นที่ไว้วางใจ เชื่อใจ บุคคลให้การยอมรับ ให้ความเคารพนับถือ สามารถทำงานเข้ากับเพื่อนในหลาย ๆ กลุ่มได้ ซึ่งเป็นพื้นฐานของผู้บริหารทุกคนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...อบรมเชิงปฏิบัติการด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บรรยายภาคการทำงานที่อบอุ่น ใช้การบริการแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีการประชุมอภิปรายพูดคุยกันเพื่อความเข้าใจตรงกัน ...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...แนะนำ ให้คำปรึกษาได้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด...”

(สมชัย ไตรโยธี, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เอาใจใส่ต่อรายละเอียดของแต่ละบุคคล และมุ่งพิจารณาปัจเจกบุคคล ให้ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ...”

(โชติกา กุณสิทธิ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียม ใช้ความรัก ความเมตตา และเอื้ออาทร คอยสนับสนุน ส่งเสริม บุคลากรเมื่อมีโอกาส และให้บุคลากรทุกคน มีบทบาทในองค์กร...”

(อุทุมพร ทองวงษา, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ยึดหลัก ครองตน ครองคน ครองงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร ต้องเข้าใจ เข้าถึง พร้อมส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีปัญหาแนะนำ ให้คำปรึกษาได้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง มีสติและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี มีคุณธรรม จริยธรรม พอใจและยินดีกับเพื่อนร่วมงาน...”

(ศิริพร กุลสานต์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ยึดหลักกัลยาณมิตร เข้ากับทุกคนได้ดี พุดคุยเป็นกันเองไม่
วางอำนาจ ให้ความเป็นพี่เป็นน้อง ถือบุคลากรเป็นคนในครอบครัว บริหารแบบมีทั้งพระ
เดชและพระคุณ ผิดต้องตักเตือน ดีต้องยกย่องชมเชย...”

(มีชัย กลยณีย์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การยอมรับ สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม ...”

(รัตนา หลวงปราบ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มุ่งสร้างการทำงานเป็นทีม ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ปฏิบัติ
อย่างเสมอภาคต่อทุก ๆ คน ส่งเสริมให้ผู้นำมีความซื่อสัตย์มีคุณธรรม มีความเสียสละและ
เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งการครองตน ครองคน ครองงาน...”

(พรทิพย์ นรภาร, สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2564)

4. คุณภาพการบังคับบัญชา

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจ
ของผู้บริหาร ในด้านคุณภาพการบังคับบัญชา ปรากฏผล ดังนี้

“...ในการบริหารงาน จะมีสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารมอบหมาย
สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการต่าง ๆ ได้ ทำอย่างไรคนถึงจะทำงาน ดังนั้นคำว่า
คุณภาพ ก็คือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จมีคุณภาพ แสดงว่าคุณภาพการบังคับ
บัญชาดี แต่ถ้ามอบหมายไปแล้วเขาไม่ดำเนินการ ทำงานไม่สำเร็จ ก็จะบ่งบอกถึงคุณภาพ
การบังคับบัญชาที่ไม่ดีของผู้บริหารเอง การใช้อำนาจในการบริหารต้องมีไม่แข็งไม่อ่อน
ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการบังคับบัญชา...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ศึกษากับองค์กรที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงาน อำนาจการ
ตัดสินใจ มีความยุติธรรม...”

(เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การกำกับติดตามการนิเทศ ความเสียสละทุ่มเท คุณธรรมความ
โปร่งใส หลักนิติธรรม มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร...”

(สมชัย ไตรโยธี, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มีการกำหนดความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ขอบเขต ของการ
สั่งงานหรือมอบหมายงานต่อผู้ปฏิบัติที่ชัดเจน...”

(โชติกา กุณลสิทธิ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...บริหารงานแบบมีโครงสร้างการบริหาร โดยมอบหมายงานหรือ
ร่วมประชุมระดับหัวหน้างานนำข้อสรุปที่ได้จากฝ่ายบริหารสู่องค์กรทุกส่วน รับฟังความ
คิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย และเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารตามบทบาท
และสถานการณ์ ...”

(อุทุมพร ทองวงษา, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นผู้
ที่ได้รับความไว้วางใจกับคณะครู สามารถปรึกษางานได้ทุกอย่าง รวมถึง ร่วมคิด ร่วมทำ
ร่วมแก้ไขปัญหา ใส่ใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนญาติมิตร บริหารจัดการแบบกัลยา
ณมิตร ภายใต้บริบทที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ...”

(ศิริพร กุลสานต์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...อยากให้ลูกน้องดี ลูกพี่ต้องสอน เปรียบเสมือนเป็นการปรับกรอบ
ความคิดจากบริหารแบบดั้งเดิมที่เอาแต่ควบคุม ตรวจสอบ บังคับบัญชา ไปสู่การเน้นให้
ลูกน้องทำงานกันเอง เป็นแนวทางผลักดันให้ลูกน้องตั้งใจทำงาน...”

(มีชัย กลยณีย์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การกำกับติดตามการนิเทศ ความเสียสละทุ่มเท คุณธรรมความ
โปร่งใส หลักนิติธรรม มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร หลักความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการ
เสริมแรง ...”

(รัตนา หลวงปราบ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

“...คุณภาพการบังคับบัญชา ควรมีความยุติธรรม และคงเส้นคงวา
ในการสั่งการ มีหลักเกณฑ์ชัดเจน มีความสามารถในการสื่อสารและกระตุ้นให้บุคคล
อยากปฏิบัติงานและชี้แนะคนอื่นได้...”

(พรทิพย์ นรภาร, สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2564)

5. นโยบายและการบริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจ
ของผู้บริหาร ในด้านนโยบายและการบริหาร ปรากฏผล ดังนี้

“...การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ดี สิ่งที่จะนำไปสู่การแสดงให้เห็นถึง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีของผู้บริหารก็คือ เรื่องของการนำนโยบายที่เกิดขึ้นจาก
ส่วนกลางไม่ว่าจะเป็นนโยบายของต้นสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ และแสดงให้เห็นถึงความ
ร่วมมือ ความร่วมคิดร่วมทำ จากบุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา
ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ
นโยบาย...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ประชุมเชิงปฏิบัติการ...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มีการกำหนดนโยบายและการบริหารร่วมกัน มีแผนการ
ดำเนินงานตามนโยบาย ...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มีกลยุทธ์หรือรูปแบบการบริหารที่จะเป็นเครื่องมือผลักดันให้งานบรรลุตามนโยบายที่กำหนด...”

(สมชัย ไตรโยธี, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...นโยบายและข้อกำหนดหรือแนวทางการบริหารต้องระบุชัดเจน มีทิศทางหรือภารกิจหลักขององค์กรที่จะเกิดผลได้ มีกลยุทธ์หรือรูปแบบการบริหารที่จะเป็นเครื่องมือผลักดันให้งานบรรลุ ตามนโยบายที่กำหนด เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีนวัตกรรมก่อนนโยบายที่ตรงกันและเห็นพร้อมต้องกัน...”

(โชติกา กุณสิทธิ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...นโยบายต้องเกิดจากการร่วมคิดขององค์กร มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ มีการมอบหมายงานชัดเจน กำกับ ติดตาม ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ...”

(อุทุมพร ทองวงษา, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การทำงานกับคนหมู่มาก ต้องมีกฎ กติกา เงื่อนไข ข้อบังคับที่ตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตาม มีการวางแผน นโยบายและเป้าหมาย รวมถึงการแนวทางการระดมทุนที่จะดำเนินการชัดเจน กำหนดตัวผู้รับผิดชอบ และมีการนิเทศ ติดตาม ให้คำปรึกษาและช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา การประเมินการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็น ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน ทำให้รู้ปัญหา สาเหตุและสามารถแก้ไขได้ทันที่ จะทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ บริหารจัดการแบบทีมเวิร์ค การประสานการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ตรงกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ...”

(ศิริพร กุศลสันต์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารต้องพยายามทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร ด้วยเหตุผลและหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่าง ๆ อย่างผสมผสานกลมกลืนแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มี

คุณภาพในลักษณะเก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดี มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้...”

(มีชัย กลยณีย์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ลักษณะทางกายภาพของอาคารสถานที่ การบริหารจัดการ ทรัพยากร มาตรการความปลอดภัย ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วมและภาคีเครือข่าย การบริการ คุณภาพผู้เรียน...”

(รัตนา หลวงปราบ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

“...กำหนดนโยบายการบริหารต้องชัดเจนและต้องเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และทันยุคสมัยทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการแบ่งงาน คณะทำงาน มีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนและบุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายของการบริหาร...”

(พรทิพย์ นรการ, สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2564)

6. เงินเดือนและค่าจ้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหาร ในด้านเงินเดือนและค่าจ้าง ปรากฏผล ดังนี้

“...ถ้าเราจะพิจารณา ความดีความชอบ ก็ต้องมองถึงคุณภาพของงาน ใครที่มีผลงานดีเป็นที่ประจักษ์ก็จะเป็นโบนัส การเลื่อนขั้น เลื่อนเปอร์เซ็นต์ ในระดับที่สูง ใครที่มีผลงานไม่โดดเด่นก็จะให้ตามปกติ แต่การให้จะต้องเป็นมาตรการ ยึดผลงานเป็นที่ตั้ง มีความยุติธรรม โปร่งใสที่สุด ส่งผลไปถึงแรงจูงใจในการดำเนินงานและพัฒนางาน ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรักความสามัคคีกัน องค์กรก็ประสบความสำเร็จ ได้ทั้งคนได้ทั้งงาน แสดงให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...อบรมเชิงปฏิบัติการ และนิเทศตาม...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การให้ขวัญกำลังใจ และรางวัลที่เหมาะสมยุติธรรม มีสวัสดิการที่เหมาะสม...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมเสมอกัน พิจารณาตามผลงาน การปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเงินสวัสดิการ...”

(สมชัย ไตรโยธี, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...เงินเดือนหรือค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ต้องอยู่ในระดับสูงและเป็นที่ยอมรับของบุคคล และมีแนวโน้มที่ให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามระดับความสามารถที่ท้าทายของบุคคลที่จะปฏิบัติได้...”

(โชติกา กุณลสิทธิ์, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มีความยุติธรรมในการให้ความดีความชอบ ส่งเสริมคนชั้นทำงาน ให้โอกาสทุกคนตามสถานการณ์ ยึดประโยชน์สูงสุดของงานราชการ...”

(อุทุมพร ทองวงษา, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...มีความยุติธรรม และให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมเสมอกัน พิจารณาตามผลงาน การปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเงินสวัสดิการ หรือสิทธิที่คนควรได้รับอย่างต่อเนื่อง การเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยงการประชุมสัมมนาเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และความเหมาะสม...”

(ศิริพร กุศลสานต์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ประเมินผลงานอย่างยุติธรรมยึดถือ “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน...”

(มีชัย กลยณีย์, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2564)

“...งานที่รับผิดชอบตามมอบหมาย งานในหน้าที่การจัดการเรียนการสอน การครองตน ผลสัมฤทธิ์ของตน การสร้างขวัญและกำลังใจ ...”

(รัตนา หลวงปราบ, สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2564)

“...การเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีมาตรฐานชัดเจน โปร่งใส สามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพของงานมากขึ้น...”

(พรทิพย์ นรภาร, สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2564)

ผู้วิจัยได้นำคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน มาสรุปเป็นตารางสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ได้ดังนี้

ตาราง 47 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาแรงจูงใจของภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. ด้านการได้รับความสำเร็จในงาน													
1) มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมุ่งดำเนินงานไปให้ถึงความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100.00
2) ศึกษากับบุคคลผู้เป็นแบบอย่าง ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน		✓										1	10.00
3) มีวางแผนให้ทุกคนเข้าใจในกรอบงาน มีการกำกับ ติดตาม ส่งเสริมให้กำลังใจ ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8	80.00
4) การทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย	✓		✓	✓			✓	✓				5	50.00
5) สร้างวัฒนธรรมองค์กร ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง			✓				✓	✓				3	30.00
2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ													
1) ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานในการบริหาร มีความรู้ความสามารถของงานการบริหารการศึกษา และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓		7	70.00

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาแรงจูงใจของภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2) ควบคืศึกษาจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับองค์กร หรือหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	✓	✓									2	20.00
3) กำหนดรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน สร้างครูให้เป็นผู้นำมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	✓		✓		✓			✓	✓		5	50.00
4) ต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ หมั่นศึกษารายละเอียดวิธีการ และแนวทางให้ถูกต้องชัดเจน	✓		✓	✓	✓	✓	✓				6	60.00
3. ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร												
1) ยึดหลัก ครองตน ครองคน ครองงาน มีความเข้าใจ เข้าถึง พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		✓				✓	✓		✓	50	50.00
2) ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับเคารพนับถือ สามารถทำงานเข้ากับเพื่อนในหลายๆกลุ่มได้	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		70	70.00
3) บริหารแบบมีทั้งพระเดชและพระคุณ ผิดต้องดักเตือน ดีต้องยกย่องชมเชย								✓	✓		20	20.00

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาแรงจูงใจของภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4) ให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม รับฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น	✓		✓	✓		✓	✓		✓		60	60.00
5) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น			✓				✓			✓	30	30.00
4. ด้านคุณภาพการบังคับบัญชา												
1) มีโครงสร้างการบริหารงาน มีประชุม มอบหมายงานร่วมกัน	✓		✓		✓	✓	✓	✓			60	60.00
2) มีความยุติธรรมและมีมาตรฐานในการสั่งการ มีหลักเกณฑ์ชัดเจน	✓		✓	✓		✓		✓		✓	60	60.00
3) ควรมีการปรับกรอบความคิดจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่เอาแต่ควบคุม ตรวจสอบ ไปสู่เน้นการบริหารจัดการแบบกัลยาณมิตร				✓			✓	✓	✓		40	40.00
4) ให้คำแนะนำและสามารถกระตุ้นให้บุคลากรอยากปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม	✓		✓				✓	✓	✓		50	50.00
5) มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลงาน				✓					✓		20	20.00

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาแรงจูงใจของภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5. ด้านนโยบายและการบริหาร												
1) กำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และทันยุคสมัยทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	80	80.00
2) ควรมีการวางแผน ประชุมปฏิบัติการ	✓	✓	✓				✓	✓		✓	60	60.00
3) ควรประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ มาผสมผสานกลมกลืนสู่การปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ	✓		✓		✓	✓		✓			50	50.00
4) เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีมโนทัศน์ต่อนโยบายที่ตรงกัน						✓	✓	✓	✓		40	40.00
5) นำนโยบายจากส่วนกลางต้นสังกัด ไปสู่การปฏิบัติที่ให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด	✓		✓	✓	✓			✓			50	50.00
6. เงินเดือนและค่าจ้าง												
1) ควรมีมาตรฐานชัดเจน โปร่งใส มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ สามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง	✓		✓				✓		✓	✓	50	50.00
2) ให้ความสำคัญกับผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	70	70.00

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาแรงจูงใจของภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3) ส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสทุกคนได้แสดงผลงาน พร้อมทั้งให้ขวัญกำลังใจ และรางวัลที่เหมาะสม	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	70	70.00
4) เงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ต้องอยู่ในระดับสูงและเป็น ที่พึงพอใจของบุคคลและมีแนวโน้มที่ให้ผลตอบแทนสูงขึ้น เรื่อย ๆ			✓	✓	✓		✓				40	40.00

จากตาราง 47 ผลการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางที่มีค่าความถี่สูงสุดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ดังนี้

1. ด้านการได้รับความสำเร็จในงาน

มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมุ่งดำเนินงานไปให้ถึงความสำเร็จ มีวางแผนให้ทุกคนเข้าใจในกรอบงาน มีการกำกับ ติดตาม ส่งเสริมให้กำลังใจ ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา และการทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย

2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานในการบริหาร มีความรู้ความสามารถของงานการบริหารการศึกษา และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ หมั่นศึกษารายละเอียด วิธีการ แนวทางให้ถูกต้องชัดเจน และกำหนดรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน สร้างครูให้เป็นผู้นำ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

3. ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร

ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เคารพนับถือ สามารถทำงานเข้ากับเพื่อนในหลายๆกลุ่มได้ ให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม รับฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และยึดหลัก ครองตน ครองคน ครองงาน มีความเข้าใจ เข้าถึง พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4. ด้านคุณภาพการบังคับบัญชา

มีโครงสร้างการบริหารงาน มีประชุม มอบหมายงานร่วมกัน มีความยุติธรรมและมีมาตรฐานในการสั่งการ มีหลักเกณฑ์ชัดเจน ให้คำแนะนำและสามารถกระตุ้นให้บุคลากรอยากปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

5. ด้านนโยบายและการบริหาร

กำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และทันยุคสมัยทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ควรมีการวางแผน ประชุม ปฏิบัติการ ควรประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่าง ๆ มาผสมผสานกลมกลืนสู่การปฏิบัติตาม

นโยบายขององค์กรและนำนโยบายจากส่วนกลางต้นสังกัด ไปสู่การปฏิบัติที่ให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด

6. ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง

ให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสทุกคนได้แสดงผลงาน พร้อมทั้งให้ขวัญกำลังใจ และรางวัลที่เหมาะสม ควรมีมาตรฐานชัดเจน โปร่งใส มีผลงานเป็นที่ประจักษ์สามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำไปสรุปและอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร สรุปผล
ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู
3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
4. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการ
จัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน

5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

6. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

7. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน
3. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความแตกต่างกัน
4. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน
5. ปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

6. ปัจจัยแรงจูงใจอย่างน้อย 1 ปัจจัยมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร

ผู้บริหารและครูจากโรงเรียน ทั้งหมด 615 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2563 จำนวน 7,249 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 615 คน และครู 6,638 คน คิดเป็นรายสถานศึกษา จำนวน 615 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียน ทั้งหมด 615 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) พบว่า ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 364 คน แต่ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 366 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 183 คน และครู จำนวน 183 คน

จากโรงเรียนของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้วิธีสุ่มแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลากแบบใส่คืนจากลักษณะการเปิดสอนจาก 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ได้จำนวนโรงเรียนแบ่งตามลักษณะการเปิดสอน ดังนี้

2.1 โรงเรียนประถมศึกษาจาก จำนวน 427 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 123 โรงเรียน

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จาก จำนวน 110 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 41 โรงเรียน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จาก จำนวน 197 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 41 โรงเรียน

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จาก จำนวน 120 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 41 โรงเรียน

2.2 โรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา จากจำนวน 187 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 โรงเรียน ได้แก่

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จาก จำนวน 65 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จาก จำนวน 60 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จาก จำนวน 62 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะการเปิดสอนของสถานศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 ด้าน คือ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร จำนวน 4 ด้าน คือ การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การ

กระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์หนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในการทำหนังสือถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, เขต 2 และเขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภอเมือง และรับเอกสารทางไปรษณีย์สำหรับโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภออื่น ๆ ได้รับแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น 366 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อนำไปจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลขเพื่อนำไปคำนวณหาค่าสถิติด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามแล้วคัดลอกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์
2. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่คัดไว้แล้วไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้
3. วิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนรายข้อแต่ละด้านและรวมทุกด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ย
4. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนรายข้อแต่ละด้าน

และรวมทุกด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ย

5. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2563 โดยจำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และลักษณะการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t – test Independent Samples) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) กรณีการทดสอบสมมติฐานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธีการของเซฟเฟ่และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ตามลำดับ

6. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามวิธีการของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation)

7. ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร สรุปผล ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ การได้รับความสำเร็จในงาน ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความเห็นมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียน และครู ที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความเห็นมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม สัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยแรงจูงใจทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์ ด้านปัจจัย จูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 ข้อ พบว่า มี 6 ข้อ ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน จังหวัดสกลนคร โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ 1)ความสัมพันธ์กับ บุคลากร 2)ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3)นโยบายและการบริหาร 4)คุณภาพการบังคับบัญชา 5)เงินเดือนและค่าจ้าง และ6)การได้รับความสำเร็จในงาน ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .252 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .215 นโยบายและการบริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .180 คุณภาพการ บังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .180 เงินเดือนและค่าจ้าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .114 และการได้รับความสำเร็จในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .094 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ข้อนี้ สามารถร่วมกัน พยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม ได้ร้อยละ 86.20 และมีความ คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 18728

6.1 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์ ด้าน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 ข้อ พบว่า มี 6 ข้อ ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน จังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 คือ คุณภาพการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร การได้รับ ความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์กับบุคลากร ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ คุณภาพการบังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของ การพยากรณ์ เท่ากับ .263 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของ การพยากรณ์ เท่ากับ .160 การได้รับความสำเร็จในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการ พยากรณ์ เท่ากับ .156 ความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .154 เงินเดือนและค่าจ้าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .143 และ นโยบายและการบริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .135 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ข้อนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 1 การโน้มน้าวหรือ

ชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ ด้ร้อยละ 79.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 23703

6.2 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 ข้อ พบว่า มี 6 ข้อที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ คุณภาพการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร การได้รับความสำเร็จในงานลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์กับบุคลากร ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .306 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .204 คุณภาพการบังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .175 นโยบายและการบริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .175 และเงินเดือนและค่าจ้าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .143 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ข้อนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ด้ร้อยละ 79.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 24015

6.3 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์ ทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 ข้อ พบว่า มี 6 ข้อที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การได้รับความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร การยอมรับนับถือ คุณภาพการบังคับบัญชา และมี 1 ด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การได้รับความสำเร็จในงาน ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ นโยบายและการบริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .247 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .229 ความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .158 คุณภาพการบังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .145 การ

ยอมรับนับถือ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .138 และการได้รับความสำเร็จในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .069 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ข้อนี้ สามารถรวมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ได้ร้อยละ 79.50 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 24281

6.4 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่นำมาวิเคราะห์ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 ข้อ พบว่า มี 3 ข้อ ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร และมี จำนวน 3 ข้อที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ คุณภาพการบังคับบัญชา การได้รับความสำเร็จในงาน เงินเดือนและค่าจ้าง ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .311 รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .217 นโยบายและการบริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .171 คุณภาพการบังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .117 เงินเดือนและค่าจ้าง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .084 และการได้รับความสำเร็จในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ .071 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ด้านนี้ สามารถรวมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ร้อยละ 77.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 24281

7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

7.1 การได้รับความสำเร็จในงาน 1) มีแผนการทำงานของแต่ละฝ่ายงาน อย่างชัดเจนเหมาะสม 2) สร้างวัฒนธรรมแก่องค์กร เช่น เวลามาทำงาน ครูต้องมาตั้งแต่เช้า มุ่งมั่น ใส่ใจต่อนักเรียน ผู้บริหารไว้วางใจในตัวบุคลากร 3) กำหนดแผนงาน

โครงการ วางแผนการปฏิบัติงาน

7.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1) ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานการบริหาร มีความรู้ความสามารถของงานการบริหารการศึกษาและจำเป็นต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้ให้สูงขึ้น 2) ต้องมีความเข้าใจในเนื้องานที่ปฏิบัติพร้อมบทบาทหน้าที่ของตน 3) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความถนัด ความสนใจ เปิดโอกาสให้ผู้ทำงาน ได้ทำงานอย่างอิสระ สร้างสรรค์

7.3 ความสัมพันธ์กับบุคลากร 1) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น 2) มุ่งสร้างการทำงานเป็นทีม ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ปฏิบัติอย่างเสมอภาค 3) ยึดหลัก ครอบตน ครอบคน ครอบงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร ต้องเข้าใจ เข้าถึง พร้อมส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ได้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

7.4 คุณภาพการบังคับบัญชา 1) การกำกับติดตามการนิเทศ ความเสียสละทุ่มเท คุณธรรมความโปร่งใส 2) มีโครงสร้างการบริหาร โดยมอบหมายงานหรือร่วมประชุมระดับหัวหน้างานนำข้อสรุปที่ได้จากฝ่ายบริหารสู่องค์กรทุกส่วน 3) ทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงาน อำนาจการตัดสินใจ มีความยุติธรรม

7.5 นโยบายและการบริหาร 1) กำหนดนโยบายการบริหารต้องชัดเจน และต้องเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และทันยุคสมัยทันเหตุการณ์ 2) มีกฎ กติกา เงื่อนไข ข้อบังคับที่ตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตาม มีการวางแผน นโยบาย และเป้าหมาย รวมถึงการแนวทางการระบวงการที่จะดำเนินการชัดเจน 3) กำหนดหรือแนวทางการบริหารต้องระบุชัดเจน มีทิศทางหรือภารกิจหลักขององค์กรที่จะเกิดผลได้

7.6 เงินเดือนและค่าจ้าง 1) มีมาตรฐานชัดเจน โปร่งใส สามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง 2) ให้ความเป็นธรรมกับผู้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมเสมอกัน พิจารณาตามผลงาน การปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน 3) ให้ขวัญ กำลังใจ และรางวัลที่เหมาะสมยุติธรรม มีสวัสดิการที่เหมาะสม

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ได้รับมอบหมายงาน จากผู้บริหารให้เป็นคณะทำงาน หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นประจำ เสนอความคิดเห็น ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟัง ครูมีความสุขในการทำงาน รู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจนครูมีความพึงพอใจต่อเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ จึงทำให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิศชากร แสนสุริวงศ์ (2562, หน้า 139 - 140) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสภาวะการณ์ในโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบทำให้ครูมีการยอมรับนับถือ ศรัทธา ให้ความเคารพ ประทับใจต่อผู้บริหาร รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและคอย ช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารโรงเรียนมีการ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและสร้างจิตวิญญาณของทีม ทั้งยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา และระดมความร่วมมือกับทุกฝ่ายให้ทำงานร่วมกันได้ เพื่อผลักดันให้ บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของไพจิตร จิวสุภา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัย

แรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีการจัดการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน อีกทั้งมีความตื่นตัวให้ตามทันเหตุการณ์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน แต่ละสังกัดจึงแสดงบริหารงานในทุก ๆ เพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรภัทร สุวรรณวิเศษ (2555, หน้า 84 – 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครจำแนกตามสถานภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งและอายุราชการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทในการจัดการศึกษาและสภาพการบริหารงานในโรงเรียนมีการจัดการที่คล้ายคลึงกัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีความตื่นตัวให้ตามทันเหตุการณ์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน แต่ละสังกัดจึงแสดงบทบาทการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพจิตร จิวสุภา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ระดับแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่อยู่ในอำเภอต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางส่งเสริมแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ

3. ปัจจัยแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู ต่างก็มีการปฏิบัติงาน และมีประสบการณ์ในการทำงาน คล้าย ๆ กัน อีกทั้งมีความตื่นตัวให้ตามทันเหตุการณ์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนและครูแต่ละสังกัดจึงแสดงบทบาทบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ เอาใจใส่ต่อการพัฒนาและถึงความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาสซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kristoff, Barbara L (2003, Abstract) ได้ทำศึกษา เรื่องภาวะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์การเอาใจใส่ ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและถึงความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู ต่างก็มีการ ปฏิบัติงาน และมีประสบการณ์ในการทำงาน คล้าย ๆ กัน อีกทั้งมีความตื่นตัวให้ตามทัน เหตุการณ์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนและครู แต่ละสังกัดจึง แสดงบทบาทบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ โรงเรียน มีวิสัยทัศน์ เอาใจใส่ต่อการพัฒนาและถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนด้วยโอกาสซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Horn-Turpin and Frances (2009, p. 56) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูการศึกษา พิเศษกับประสิทธิภาพของการสอนความพึงพอใจงานและข้อตกลงร่วมขององค์กรพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและข้อตกลงร่วมขององค์กรอย่างมีระดับนัยสำคัญทาง สถิติ และพบว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับข้อตกลงร่วมของ องค์กรการมีประสิทธิภาพในการสอนมีความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญร่วมกับความ พึงพอใจในงานของครู แต่ไม่พบว่าการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับครูด้าน ความรู้สึกในการมีประสิทธิภาพการสอนของครู

4. ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทในการจัดการศึกษาและสภาพการบริหารงานใน โรงเรียนมีการจัดการที่คล้ายคลึงกัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีความตื่นตัวให้ ตามทันเหตุการณ์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน แต่ละสังกัด จึงแสดงบทบาทการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรภัทร สุวรรณวิเศษ (2555, หน้า 84-89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทาง การศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ใน ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทาง

การศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ไม่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวม ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีกระบวนการทำงานที่เป็นลำดับขั้น จึงได้รับทราบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งจากระบบการประเมินและจากข้อมูลย้อนกลับของผู้เกี่ยวข้อง ในขณะที่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อาจมีอุปกรณ์เครื่องมือในการจัดการกระบวนการเรียนการสอนเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌปภัช อัมพวสิน (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของครูและความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลือโลกเขต 1 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่าที่ระดับ .05

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม สัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ทั้ง 10 ข้อ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความเข้าใจและมีความคิดเห็นว่าปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวก เพราะตามหลักการบริหารจะต้องบริหารทรัพยากร และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิต ทองอาจ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มุกดาหารปีการศึกษา 2552 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามสถานภาพในการ

ทำงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. อำนวยการพิจารณาของปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่นำมาวิเคราะห์ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 ข้อ พบว่า มี 6 ข้อ ที่สามารถพยากรณ์การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร คุณภาพการบังคับบัญชา เงินเดือนและค่าจ้าง การได้รับความสำเร็จในงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจและชักนํ้าให้ครูทำงานร่วมกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย โดยการยกย่อง ชมเชย มีการประกาศเกียรติคุณ ให้รางวัลด้วยความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ พิชัย (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 2 ปีการศึกษา 2550 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะเปิดสอนต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดสกลนครมี จำนวน 2 ด้าน คือด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และ 6 ข้อที่ดีที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร ซึ่งความสัมพันธ์ของบุคลากร หมายถึง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การได้รับการยกย่องและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การมีความรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน มีการให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร คุณภาพการบังคับบัญชา เงินเดือนและค่าจ้าง ดังนั้นควรมีการส่งเสริมปัจจัยด้านดังกล่าวทั้ง 6 ข้อ ให้อยู่ในระดับมากที่สุดเพื่อส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ การได้รับความสำเร็จในงาน ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จึงควรมีการเสริมสร้างปัจจัยแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นกับภาวะผู้นำมากที่สุด เพื่อส่งผลต่อการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรนำปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ไปทำวิจัยรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสกลนคร

2.2 ควรศึกษาถึงปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ

2.3 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้บริหารโรงเรียนและครู หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษายิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนิษฐา สุขสมัย และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม. วารสาร อุดมศึกษาปริทัศน์ , 7(2). 11-12.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การบริหาร (ผู้นำ) องค์การสู่การเปลี่ยนแปลง. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th>.
- กฤติยา พิภูลทอง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3, วิทยานิพนธ์ กศ. จังหวัดชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2556). หลักการจัดการและองค์การ. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น.
- โกศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จินตนา เปี่ยมลาภ. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีวิชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์. กศ.ม.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549). จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประเสริฐสุข จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชานน ตรงดี. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม.อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2554). ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- _____. (2555). ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา. สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ณภัทรพร เชี่ยวทอง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์. ค.ม. เลย :
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2561). ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). นักบริหารมืออาชีพยุคเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารวิชาการ,
4(2), 15-19
- ทัศนีย์ ชาติไทย. (2555). แรงจูงใจและความต้องการในการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. รายงานการวิจัย ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย
มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์.
- ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้วยจิตตปัญญา. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ทิศชากร แสนสุริวงศ์. (2562). ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.
วิทยานิพนธ์. ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิพย์สุนันท์ หรีจันดา. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอคลองใหญ่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด. วิทยานิพนธ์. กศ.ม.ชลบุรี :
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนาโชติ โชติช่วง. (2559). ปัจจัยแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท ABC จำกัด จังหวัดตราด.
วิทยานิพนธ์. บธ.ม. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนิต ทองอาจ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารการจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทาง
การศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2559). การศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0 สืบค้นเมื่อ 21
มีนาคม 2563 จาก <https://www.chiangmainews.co.th/page/archives/54085>.

- นรา สมประสงค์, (2554). *แรงจูงใจ, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ 1-8, พิมพ์ครั้งที่ 3, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554),*
- นฤมล โยคานุกุล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. สารนิพนธ์ พศ.ม, นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- นารินทร์ เศษะทาน. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.วารสารวิชาการ แพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 1 (3), 83-99*
- นาฏ โพธิ์ปัญญาโน. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาความรู้ ของครู ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. : กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- นุช ลัทธฉัตรมงคลและอรรณพ ธรรมโฆบูลย์. (2559). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ สู่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน Transformational leadership in globalization towards sustainable development. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 3(1), 167-182.*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : บริษัทสุวิยาสาส์ จำกัด.*
- บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. (2553). *จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.*
- บุษบา รัตนมงคล. (2551). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกิ่งอำเภอนิคมพัฒนา. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ปฏิภาณ ขาขุนทด. (2553). *ผู้บริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*

- ประนอม แมนมาศวิหค. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์*.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ไพฑู โถงเงิน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พัชรี พลอยเทศ. (2560). *การพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี :
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พัชรียา บุญรุ่ง. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี :
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิเชษฐ์ ศรีไชยวาน. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด*. สารนิพนธ์ ร.ป.ม.
ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ไพจิตร จิวสุภา. (2556). *ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ไพฑูริย์ พิชัย. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*.
พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : มนตรี.
- เย็นฤดี สอนสุราษฎร์. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2551), *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- _____. (2560). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลักษมณี จำเริญมหารัง. (2556), *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาส
กลุ่มนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1*.
ปริญญาานิพนธ์. กศ.ม.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณ อาวรรณ. (2555). *แรงจูงใจการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ
รัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการผู้แทนราษฎร*. สารนิพนธ์ ปร.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกริก.
- วคินี คำนึ่ง. (2557). *แรงจูงใจของนักกีฬาคนพิการในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬานักเรียน
คนพิการแห่งชาติ ครั้งที่ 5 เมืองมะขามหวานเกมส์ จังหวัดเพชรบูรณ์*.
ทุนสนับสนุนการวิจัย กรมพลศึกษา กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา.
- วรวิทย์ คชะวณิช. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3*
วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3*
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา
เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา จันทรโคตร (2551). *การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
หนองคาย เขต 3*. วิทยานิพนธ์. ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิ
สดศรี- สฤษดิ์วงศ์.
- วินัย เกื้อกุล. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเขาค้อ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. ชลบุรี :
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารัตนะ.(2548). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2554). *Modern Management. การจัดการสมัยใหม่*. นนทบุรี : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2550). *การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจที่จะนำและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.journal.nida.ac.th/journal/index.php?>.
- วิษณุ บุญมาร์ตน์. (2556). *การศึกษาไทยในกระแสโลกาภิวัตน์*. มติชน. หน้า 5. ลงวันที่ 17 ธันวาคม 2556.
- ศศิพันธ์ ทิพย์โอสถ (2556). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). *ภาวะผู้นำกับการจัดการ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์. กศ.ม.ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมคิด บางโม. (2557). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมหมาย โอภาสี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมศักดิ์ ส่งสัมพันธ์. (2551). *หลักการบริหาร*. นครปฐม : โรงพิมพ์พัชรการณ.

- สุธิตา สมแสง. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบังชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552) *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น.(2560). *การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีประสิทธิผล*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). อุบลราชธานี : ยง สวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- สุกษะ ลาชะพน. (2562) *ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในโรงเรียนประถมศึกษา นครโกสอนพมวิหาน แขวงสระหว้านนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุทธศรี วงษ์สมาน. (2553). *บทความทางวิชาการการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/kruyu/ss-5491056>.
- สามารถ อัยกร. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : วิธีปฏิบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา*. วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2(1), 117-142.
- สมุทร ชำนาญ, (2554). *ภาวะผู้นำแบบรับใช้ : มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา*. วารสารวิชาการ, 5(2), 3-8.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, (2562). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2562*. สกลนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, (2562). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2562*. สกลนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, (2562). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2562*. สกลนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3.

- สุกัญญา พูลกลี. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- อัญชลี แก่นจันทร์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชครินทร์.*
- อรอนงค์ ส่งสุพร. (2559). *ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชครินทร์.*
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบวนและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- อธิวัฒน์ ปาคาธา. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาล เมืองมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- อรรณวิทย์ ชื่นจิตต์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- อากร เกียรติโชควัฒน์. (2557). *ปัจจัยแรงจูงใจตามทฤษฎีเสริมแรงมีผลต่อการรับรู้ลักษณะงานของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อารี พันธุ์ณี. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับรองการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและสถานศึกษา [เอกสารประกอบการอบรม]. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.*

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School Based Management*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำไธ พัดทอง. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเขตคุณภาพการศึกษาที่ 11 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์.กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Adams, John Stacy, (1978). “Toward an Understanding of Inequity” in Natemeyer, Walter E. (1978). *Classics of Organizational Behavior*. Oak Park, ILL: Moore Publishing Company, Inc.
- Bizzell, Brade E. (2010). *Professional Development of School Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia*. Blacksburg virginia.
- Daft, Richard L. (2002). *Management*. 6 th ed. Mason, Ohio : Thomson / South-Western.
- Davis, Keith. (1967). *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*. 3 rd ed. New York: McGraw–Hill Book Company.
- Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods: A source Book*. Chicago: Aldine.
- French, Wendell, (1970). *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*. 2 nd ed. New York: Houghton Mifflin Company.
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 2nd ed. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Gordon, Judith R. & Associates. (1999). *Management and Organizational Behavior*. Massachusett : Allyn & Bacon.
- Greenberg , Jerald, & Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organizations*. 6 th ed. New Jersey : Prentice–Hall
- Herzberg, Frederick, (1978). “One More Time: How Do You Motivate Employees?” “Harvard Business Review (Jan–Feb, 1968). in Natemeyer , Walter E. (1978). *Classics of Organizational Behavior*. Oak Park, ILL: Moore Publishing Company, Inc.

Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*. 10th ed. Englewood Cliffs, NY: Prentice–Hall.

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2002). *Management*. 7 th ed. Englewood cliffs,NJ: Prentice–Hall.

Steers, Richard N. & Porter, Lyman W.(1983). *Motivation and Work Bchavior*. (3 rd ed.) New York: McGraw–Hill.

Taylor, F.W. (2005). *S.C. Restoring Our Competitive Edge*. New York : John Wiley, Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร
2. ผศ.ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและ
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นางสาวโชติกา กุณสิทธิ์ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
4. ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนเชิงชุมราษฎร์นุกูล
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. นางวิภาณี แสนบรรดิษฐ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนห้วยทรายวิทยา อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

**ผู้เชี่ยวชาญที่เสนอแนะเพื่อหาวิธีการพัฒนา
ปัจจัยแรงจูงใจ ที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร**

1. รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผศ.ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นางสาวโชติกา กุณสิทธิ์ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. ดร.ศิริพร กุลสานต์ ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนบ้านพังขว้างเหนือ 909 กรป.กลางอุปถัมภ์ (โรงเรียนประถมศึกษา) จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
6. นางอุทุมพร ทองวงษา ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านพานสหราษฎร์บำรุง (โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
7. นายมีชัย กลยניים ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสูงเนินสามัคคี (โรงเรียนประถมศึกษา) จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

8. นายสมชัย ไตรโยธี
ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ
โรงเรียนบ้านอากาศ (โรงเรียนประถมศึกษา)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
เขต 3
9. นางพรทิพย์ นรภาร
ครู วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสกลนคร
(โรงเรียนประถมศึกษา) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
10. นางรัตนา หลวงปราบ
ครู วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ โรงเรียนบ้านไส้บ้านไร่
(โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา) สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ภาคผนวก ข

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น



เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร (Factors of Motivation Affecting Transformational Leadership of School Administrators under the Office of Sakon Nakhon Primary Educational Service)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร
หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
เอกสารที่รับรอง

๑. แบบฟอร์มขอเสนอโครงการวิจัย
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. เครื่องมือวิจัย
๔. เอกสารคำชี้แจงสำหรับอาสาสมัคร

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ วันที่ ๓๐ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

สุธาสินี คุปตะบุตร

(นางสาวสุธาสินี คุปตะบุตร)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วันหมดอายุ วันที่ ๓๐ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๕๖



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

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์งษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์ทำนออนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพวังสรรค์ จันทร์งษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเผยแพร่จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ หนองไข่น้ำ
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพวังสรศรี จันทร์วังซี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๐๔

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๑๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต บุษโอบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์ขี้ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต บุษโอบ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๓ ๐๒๒๓

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๓๓๑

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ นครเขื่อนขันธ์กาบแก้วบัวบาน
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๓๘๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทรังษี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖

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

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.โชติกา กุณสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์ขี้ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙๔

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๑๘๖

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

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพังขว้างเหนือ ๔๐๔ กรป.กลางอุปถัมภ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๕๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์หงษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ไปรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธาตุงเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพานสหราษฎร์บำรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์งษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๘๖

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

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสูงเนินสามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๕๑๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์งษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๑๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๒๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖

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

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายสมชัย ไตรโยธี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์งษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๖

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

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางพรทิพย์ นรการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์งษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๘๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๓๒๖ ๖๗๗๙๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๘๖

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

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางรัตนา หลวงปราบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เทพรังสรรค์ จันทร์งษ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน 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 นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๗๒ ๖๗๗๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียน

3. การตอบแบบสอบถามในแต่ละขั้นตอนมีคำชี้แจงไว้ละเอียดแล้ว กรุณาได้ตอบทุกส่วนทุกตอนและตรงกับสภาพที่เป็นจริง

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยและหาแนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร และจะไม่ส่งผลต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1

สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. สถานภาพ

ผู้บริหารโรงเรียน

ครู

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

น้อยกว่า 10 ปี

ระหว่าง 10 – 20 ปี

มากกว่า 20 ปี

3. ลักษณะการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ตอนที่ 2

ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบ่งระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของปัจจัยแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
0. ท่านมีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	✓				

คำอธิบาย

ข้อ 0. ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในระดับมากที่สุด

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของปัจจัยแรงจูงใจ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ปัจจัยจูงใจ					
1.1 การได้รับความสำเร็จในงาน					
1. ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
2. ผู้บริหารเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน					
3. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา					
4. ผู้บริหารปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ					
5. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานให้สูงกว่าการทำงานที่ผ่านมาเสมอ					
6. ผู้บริหารพยายามเรียนรู้วิธีการพัฒนาการเพื่อช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
7. ผู้บริหารมีการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ					
8. ผู้บริหารมีความสุข มุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ					
9. ผู้บริหารมีความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงาน					

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของปัจจัยแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.2 การยอมรับนับถือ					
10. ผู้บริหารได้รับการยกย่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษา					
11. ผู้บริหารได้รับการยอมรับ ความรู้ความสามารถในการทำงาน จากครูและบุคลากรทางการศึกษา					
12. ผู้บริหารได้รับความเคารพ รักใคร่ และเอาใจใส่จากครูและบุคลากรทางการศึกษา					
13. ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ชื่นชมในทัศนคติและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร					
14. ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการจากหน่วยงานอื่น ๆ					
1.3 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง					
15. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถต่อการนำมาพัฒนาศักยภาพของตนและพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ					
16. ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเพื่อนร่วมงาน					
17. ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงานและได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา					

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของปัจจัยแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
19. ผู้บริหารทำงานมีกระบวนการ รูปแบบการบริหารที่เป็นมาตรฐานและชัดเจน					
20. ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา					
21. ผู้บริหารรับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถ					
22. งานของผู้บริหารเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
23. งานของผู้บริหารเป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและสามารถแก้ปัญหาได้					
1.5 ความรับผิดชอบ					
24. ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน					
25. ผู้บริหารปฏิบัติงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด					
26. ผู้บริหารรู้สึกเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและเครือข่ายเพื่อพัฒนางานของโรงเรียน					
27. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานริเริ่มงานใหม่ได้อย่างเต็มที่					

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของปัจจัยแรงจูงใจ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28. ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน					
2. ปัจจัยค่าจุน					
2.1 สถานการณ์ในองค์กร					
29. สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้ออำนวยต่อ การทำงาน					
30. โรงเรียนมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติ ชัดเจนในด้านความปลอดภัยและการป้องกัน อุบัติเหตุ					
31. โรงเรียนมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการ ทำงานที่มีสภาพที่ดี และพร้อมใช้งาน					
2.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร					
32. ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและให้ความ สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน					
33. ผู้บริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วย ความมีเหตุผลและยุติธรรม					
34. ผู้บริหารมีการสนับสนุนและเกื้อกูล ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
35. ผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมมือ กันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้					
36. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน					

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของปัจจัยแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37. ผู้บริหารได้รับการยกย่องและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
2.3 คุณภาพการบังคับบัญชา					
38. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
39. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน					
40. ผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องงาน คอยให้คำแนะนำและดูแลอยู่เสมอ					
41. ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมในทุก ๆ ด้านต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน					
42. ผู้บริหารกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม					
2.4 นโยบายและการบริหาร					
43. ผู้บริหารมีนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสร้างความมั่นใจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา					
44. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และ ข้อบังคับต่าง ๆ					
45. โรงเรียนมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของปัจจัยแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
46. โรงเรียนมีการควบคุม ติดตาม การดำเนินการตามนโยบาย เป็นอย่างดี					
47. โรงเรียนได้จัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัว และเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
2.5 เงินเดือนและค่าจ้าง					
48. การได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
49. เงินสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับ สามารถเบิกได้อย่างรวดเร็ว					
50. การได้รับเงินค่าเบี่ยงเสี่ยงในการประชุมสัมมนา มีความเหมาะสม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบ่งระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
0. ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำ	✓				

คำอธิบาย

ข้อ 0. ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมากที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
2. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ นำเคารพ นับถือ ยกย่อง เติบโต					
3. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง และแน่วแน่ในอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน					
4. ผู้บริหารมีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร					
5. ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายหลักในการทำงานอย่างชัดเจน					
6. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์คับขัน					
7. ผู้บริหารมีสร้างทีมงานเพราะมีความเชื่อว่าการทำงานคนเดียวทำให้งานประสบความสำเร็จได้ยาก					
8. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					
9. ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการร่วมกัน					
2. การสร้างแรงบันดาลใจ					
10. ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ					
11. ผู้บริหารสามารถพุดจูงใจโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานอุทิศตน เสียสละ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน					
13. ผู้บริหารมีการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร					
14. ผู้บริหารพยายามรักษาสัมพันธภาพที่ดีภายในโรงเรียน					
15. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและความเข้าใจให้กำลังใจแก่บุคลากรได้เห็นคุณค่าของประสิทธิภาพของงาน					
16. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรสามารถจัดการปัญหาหรืออุปสรรคได้					
17. ผู้บริหารสร้างความหวังและสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้					
18. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจรวมกันของหน่วยงาน					
3. การกระตุ้นทางปัญญา					
19. ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์และพิจารณาในสิ่งที่เป็นปัญหาโดยคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้หลักการ มีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน					
20. ผู้บริหารทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า ปัญหาที่ยอมมีวิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21. ผู้บริหารให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างตั้งใจ มีเหตุผลและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน					
22. ผู้บริหารทำให้บุคลากรมองเห็นปัญหา จากมุมมองใหม่ของตนเอง เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์และดีกว่าเดิม					
23. ผู้บริหารทำให้บุคลากรตระหนักว่าการระดมความคิด ร่วมกันแก้ปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้					
24. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหา					
25. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา					
26. ผู้บริหารคิดหาวิธีการใหม่ที่จะทำงานให้สำเร็จ					
27. ผู้บริหารงานมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
28. ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร					
29. ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ ความถนัดอย่างเหมาะสม					
30. ผู้บริหารสอนประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอย่างเต็มที่					
32. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น ตามความต้องการและความสนใจของบุคลากร					
33. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล					
34. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
35. ผู้บริหารให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร

ภาคผนวก จ
การหาค่าคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 48 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามปัจจัยแรงจูงใจ

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที					ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที					ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	0	+1	+1	4	.80	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	0	+1	+1	+1	4	.80	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 49 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	0	+1	+1	4	.80	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 50 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยแรงจูงใจ
ของผู้บริหารโรงเรียน

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1. การได้รับความสำเร็จในงาน ค่าความเชื่อมั่น .932	1	.770
	2	.831
	3	.764
	4	.788
	5	.644
	6	.808
	7	.775
	8	.763
	9	.589
2. การยอมรับนับถือ ค่าความเชื่อมั่น .880	10	.759
	11	.740
	12	.770
	13	.628
	14	.684
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง ค่าความเชื่อมั่น .843	15	.749
	16	.635
	17	.748
	18	.588
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ค่าความเชื่อมั่น .854	19	.676
	20	.674
	21	.774
	22	.580
	23	.660
5. ความรับผิดชอบ ค่าความเชื่อมั่น .877	24	.718
	25	.714
	26	.657
	27	.692
	28	.756

ตาราง 50 (ต่อ)

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
6. สถานการณ์ในองค์กร ค่าความเชื่อมั่น .870	29	.780
	30	.747
	31	.734
7. ความสัมพันธ์กับบุคลากร ค่าความเชื่อมั่น .953	32	.815
	33	.830
	34	.886
	35	.833
	36	.895
	37	.872
8. คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าความเชื่อมั่น .923	38	.833
	39	.714
	40	.790
	41	.856
	42	.818
9. นโยบายและการบริหาร ค่าความเชื่อมั่น .905	43	.834
	44	.727
	45	.824
	46	.740
	47	.722
10. เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าความเชื่อมั่น .907	48	.786
	49	.813
	50	.869
ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อำนาจจำแนก .949		

ตาราง 51 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1. การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ ค่าความเชื่อมั่น .946	1	.753
	2	.825
	3	.755
	4	.733
	5	.778
	6	.766
	7	.827
	8	.841
	9	.832
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ค่าความเชื่อมั่น .969	10	.855
	11	.883
	12	.886
	13	.908
	14	.860
	15	.866
	16	.919
	17	.806
	18	.836
3. การกระตุ้นทางปัญญา ค่าความเชื่อมั่น .956	19	.786
	20	.779
	21	.775
	22	.857
	23	.871
	24	.857
	25	.849
	26	.794
	27	.869

ตาราง 51 (ต่อ)

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าความเชื่อมั่น .952	28	.826
	29	.726
	30	.853
	31	.808
	32	.850
	33	.823
	34	.872
	35	.819
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าอำนาจจำแนก .949		

ภาคผนวก ฉ
แบบสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนา

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจ ด้านคุณภาพการบังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายและการบริหาร ที่ส่งผลต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจ ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง ที่ส่งผลต่อภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาสละเวลา เพื่อ
เสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร

นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ช
ภาพประกอบการสัมภาษณ์



ภาพประกอบ 4 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร



ภาพประกอบ 5 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
รองศาสตราจารย์ ดร.สายัณต์ บุญใบ



ภาพประกอบ 6 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์



ภาพประกอบ 7 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
ดร.โชติกา กุณสิทธิ์ คีษานินเทศก์ สพป.สกลนคร เขต 1



ภาพประกอบ 8 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
 ดร. ศิริพร กุลสานต์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ



ภาพประกอบ 9 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
 นายมีชัย กลยนิษฐ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ



ภาพประกอบ 10 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
นางอุทุมพร ทองวงษา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ



ภาพประกอบ 11 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
นางพรทิพย์ นรภาร ครูชำนาญการพิเศษ



ภาพประกอบ 12 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา
นางรัตนา หลวงปราบ ครูชำนาญการพิเศษ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางเปรมทิพย์ คำทะเนตร
 วัน เดือน ปี เกิด วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2520
 ภูมิลำเนา จังหวัดสกลนคร
 ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 1191 หมู่ 1 ต.ขมิ้น อ.เมือง จ.สกลนคร 47220
 ตำแหน่งปัจจุบัน ครู คศ.1
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนห้วยทรายวิทยา บ้านโนนชลประทาน ต.พังขว้าง
 อ.เมือง จ.สกลนคร 47220
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2533 ชั้นประถมศึกษา ปีที่ 6 โรงเรียนชุมชนดงมะไฟเจริญศิลป์
 ต.ขมิ้น อ.เมือง จ.สกลนคร
 พ.ศ. 2535 ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนดงมะไฟวิทยา ต.ขมิ้น
 อ.เมือง จ.สกลนคร
 พ.ศ. 2538 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร
 พ.ศ. 2541 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร
 พ.ศ. 2558 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 พ.ศ. 2564 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

เริ่มบรรจุรับราชการตำแหน่ง ครูผู้ช่วย เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562
 ที่โรงเรียนห้วยทรายวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
 พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ.1 ที่โรงเรียนห้วยทรายวิทยา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1