



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

วิทยานิพนธ์

ของ

กมลนาถ แदनราช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11

วิทยานิพนธ์

ของ

กมลนาถ แदनราช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING  
ACHIEVEMENT MOTIVATION IN TEACHER PERFORMANCE IN MUNICIPAL  
PRIMARY SCHOOLS UNDER THE LOCAL EDUCATION REGION 11

BY

KAMOLNAD DANRACH

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

May 2023

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ กมลนาถ แคนราช

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) (ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ  
(ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 16 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.พกาพรธนะ นานานาม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่ด้วยดีตลอดมา ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ ดร.งามทิพย์ มิตรสุภาพ นางวรรณภา พุดสี นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ นายประสพชัย บุญแสง ดร.ธีระนันท์ พิรุณสุนทร ดร.ประครอง เปลี่ยนเอก นางปาริชาติ อัมพล และนางวานิลลินธุ์ ผาลา ที่ให้ความอนุเคราะห์และกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางในการพัฒนางานวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคำตากกล้า คณะครู และบุคลากรประจำสำนักงานเทศบาลตำบลคำตากกล้า พร้อมทั้งบุคลากรประจำสำนักงานเทศบาลนครสกลนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณพ่อเกษมและคุณแม่แม่วิมาลา แตนราช ที่เป็นกำลังใจ ตลอดระยะเวลาการทำวิจัย จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่ บิดามารดา และบูรพาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน และบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

กมลนาถ แตนราช

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
<b>ผู้วิจัย</b>	กมลนาถ แदनราช
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ดร.เขาวลัักษณ์ สุตะโคตร ดร.พกาพรรณ วัฒนานาม
<b>ปริญญา</b>	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ ศึกษาความสัมพันธ์ อำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีจำนวน 214 คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการ จำนวน 16 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน และครูผู้สอน จำนวน 186 คน ในปีการศึกษา 2565 ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.988 และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.984 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson’s Product–Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 2 ด้าน คือ การเป็นผู้สร้างบารมี และการกระตุ้นทางปัญญา ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีจำนวน 1 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 61.20

7. การวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 3 ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการเป็นผู้สร้างบารมี

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

<b>TITLE</b>	Transformational Leadership of Administrators Affecting Achievement Motivation in Teacher Performance in Municipal Primary Schools under the Local Education Region 11
<b>AUTHOR</b>	Kamolnadh Danrach
<b>ADVISORS</b>	Dr. Yaovalak Sutacort Dr. Pakapan Wananam
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2023

## **ABSTRACT**

The purposes of this research were to examine, compare, and determine the relationship, and predictive power, and establish guidelines for developing transformational leadership affecting achievement motivation in teacher performance in municipal primary schools under the Local Education Region 11, classified by participants' positions, provinces of school location, and work experience. The sample group, obtained through multi-stage random sampling, consisted of 214 participants, including 16 directors, 12 deputy directors, and 186 teachers in the academic year 2022. The research tool comprised interview forms, and a set of questionnaires on the transformational leadership of administrators with the reliability of 0.988 and the achievement motivation in teacher performance with the reliability of 0.984. Statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, One-Way ANOVA, Pearson's product-moment correlation coefficient, and Stepwise multiple regression analysis.

The findings were as follows:

1. Transformational leadership of administrators and achievement motivation in teacher performance, as perceived by participants, were overall at the highest level.



2. Transformational leadership of administrators and achievement motivation in teacher performance, as perceived by participants' positions were overall differences at the .01 level of significance.

3. Transformational leadership of administrators and achievement motivation in teacher performance, as perceived by participants' provinces of school location, were overall differences at the .01 level of significance.

4. Transformational leadership of administrators and achievement motivation in teacher performance, as perceived by participants' work experience, were overall differences at the .01 level of significance.

5. Transformational leadership of administrators and achievement motivation in teacher performance had a positive relationship at the .01 level of significance, with a high level of correlation.

6. Transformational leadership of administrators comprising two out of five aspects– prestige creation and intellectual stimulation–could predict achievement motivation in teacher performance at the .01 level of significance, and one aspect, namely inspirational motivation, was found to have a predictive effect at the .05 level of significance, accounting for 61.20 percent of the observed variation in teacher performance.

7. This research has proposed guidelines that are deemed appropriate for developing transformational leadership comprising three aspects affecting achievement motivation in teacher performance: intellectual stimulation, inspirational motivation, and prestige creation.

**Keywords:** Transformational Leadership of Administrators, Achievement Motivation in Teacher Performance

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	6
สมมติฐานของการวิจัย .....	7
ความสำคัญของการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	19
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	20
ความหมายของภาวะผู้นำ .....	20
ความสำคัญของภาวะผู้นำ .....	23
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	25
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	36
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน .....	64
ความหมายของแรงจูงใจ .....	64
ประเภทของแรงจูงใจ .....	66
ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....	71
ความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....	74
ประเภทของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....	76
แนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....	82
บริบทของการศึกษาท้องถิ่น .....	115
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น .....	116

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	117
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน .....	118
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11 .....	119
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	119
งานวิจัยในประเทศ .....	119
งานวิจัยต่างประเทศ .....	140
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	145
ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจไฟ ลัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .....	146
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	146
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	148
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	153
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	154
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	156
ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อแรงจูงใจไฟลัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .....	157
คุณสมบัติและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	158
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	159
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	159

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	161
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	161
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	163
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	165
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	237
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	237
สมมติฐานของการวิจัย .....	238
วิธีดำเนินการวิจัย .....	239
สรุปผลการวิจัย .....	244
อภิปรายผลการวิจัย .....	245
ข้อเสนอแนะ .....	252
บรรณานุกรม .....	255
ภาคผนวก .....	275
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	277
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	281
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	301
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) .....	315
ภาคผนวก จ คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .	325
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม	
คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป .....	331
ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการหาแนวทางพัฒนา .....	345
ภาคผนวก ซ ภาพประกอบการวิจัย .....	351
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	359

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ..	40
2 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอน .....	96
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามที่ตั้งของโรงเรียน สังกัดกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .....	147
4 กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .....	165
5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม .....	167
6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 1 การกระตุ้นทางปัญญา .....	168
7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	169
8 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ .....	171
9 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	172
10 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 5 การเป็นผู้สร้างบารมี .....	174

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม .....	175
12 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 1 ความต้องการความสำเร็จ .....	176
13 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง .....	177
14 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 3 ด้านความก้าวหน้า .....	178
15 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ .....	179
16 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน .....	181
17 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 6 ด้านความต้องการการยอมรับ .....	182
18 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความ คิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน .....	183

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 .....	185
20 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความ คิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน .....	188
21 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 11 .....	190
22 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความ คิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน .....	193
23 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 11 จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน .....	195
24 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความ คิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน .....	197
25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 11 .....	199

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความ คิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน .....	201
27 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความ คิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ ครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน .....	203
28 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน .....	205
29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .....	208
30 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม (Y <sub>1</sub> )	209
31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความ ต้องการความสำเร็จ (Y <sub>1</sub> ) .....	210



## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความ รับผิดชอบต่อตนเอง (Y <sub>2</sub> ) .....	211
33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความก้าวหน้า (Y <sub>3</sub> ) .....	212
34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะ ของงานที่ปฏิบัติ (Y <sub>4</sub> ) .....	213
35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านทักษะใน การจัดการระบบงาน (Y <sub>5</sub> ) .....	214
36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความ ต้องการการยอมรับ (Y <sub>6</sub> ) .....	215
37 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม .....	216

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
38 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความ ต้องการความสำเร็จ .....	217
39 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความ รับผิดชอบต่อตนเอง .....	218
40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้าน ความก้าวหน้า .....	219
41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะ ของงานที่ปฏิบัติ .....	221
42 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านทักษะใน การจัดกระบวนการเรียน .....	222
43 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความ ต้องการการยอมรับ .....	223

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
44 การนำเสนอภาวะผู้นำการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ....	224
45 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .....	225
46 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	228
47 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	231
48 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 การเป็นผู้สร้างบารมี .....	234
49 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 .....	327
50 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ....	329

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	13
2 สัมภาษณ์ นางวานิสสินธุ์ ฝาลา ครูโรงเรียนเทศบาล 1 “หนองแสง” .....	353
3 สัมภาษณ์ นางปาริชาติ อ่ำพล ครูโรงเรียนเทศบาล 1 “เชิงชุมประชาชนกุล” .....	353
4 สัมภาษณ์ ดร.ประครอง เปลี้นนอก ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล 3 “ยุติธรรมวิทยา” .....	354
5 สัมภาษณ์ ดร.ธีระนันท์ พิรุณสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลดงมะไฟ .....	354
6 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวะบุตร ประธานหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหา บัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .....	355
7 สัมภาษณ์ นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล คำตาก้า .....	355
8 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .....	356
9 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .....	356
10 สัมภาษณ์ นายประสพชัย บุญแสง ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลทวาปี .....	357
11 สัมภาษณ์ นางวรรณภา พุดสี ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เทศบาลนคร สกลนคร สำนักการศึกษา เทศบาลนครสกลนคร .....	357

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาเป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาทรัพยากรด้านมนุษย์ของนานาอารยประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพประชากรไปสู่ความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับนานาชาติ สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี และสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้นการจัดการศึกษายุคใหม่จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งแนวคิด สาระ ตลอดจนแนวทางในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมในโลกทุกรูปแบบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, คำนำ) ซึ่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในระดับโลกและประเทศชาติมาอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญยิ่งในการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพจนนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, หน้า 2) ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเป็นมืออาชีพที่ประกอบด้วยทักษะ ความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ และสามารถควบคุมและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำที่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิผลตามเป้าหมายและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนของสังคมเพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบันส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Schleicher, 2012, p. 34) โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการกระตุ้น ส่งเสริม หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อเข้าถึงจิตใจของผู้ตามให้เกิดความต้องการพัฒนาเปลี่ยนแปลง หรือขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Bass & Avolio, 1994, pp. 124 – 125) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนพลังที่จะผลักดันให้สถานศึกษานั้นก้าวสู่การบริหารจัดการและการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนได้ทั้งความสำเร็จและปัญหาในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาในหลายแห่งจึงได้นำประสิทธิผลของโรงเรียนมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สังคมไทยก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมทางการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจและสังคมดำเนินไปอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้คุณลักษณะเด็กเปลี่ยนไป ประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูงโดย ใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจสังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนประเทศ (ไกรยส ภัทราวาท, 2559, หน้า 1) การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ สรุปได้ว่า การศึกษาคือกลไกสำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการจัดการศึกษาคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอนขึ้นอยู่กัปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งประการหนึ่งที่สำคัญคือผู้บริหารภายในสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำในด้านนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตามและนิเทศครูในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะหลายประการ ได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจมีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำโดยเฉพาะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมรับกับทุกสถานการณ์

ที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารเป็นผู้ให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจะต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ คน เวลา สถานที่ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในบริบทดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะสะท้อนให้เห็นถึงผลของการจัดการศึกษา และการบริหารงานในสถานศึกษา ดังที่ อรรถนพ พงษ์วาท (2540, หน้า 58) กล่าวว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารมีความสมดุลระหว่างภารกิจของโรงเรียนกับบุคลากรผู้ทำงานทำอย่างไรจึงจะให้งานมีประสิทธิภาพ และครูมีความสุขในการทำงาน คือได้ทั้งงานและได้ทั้งใจของผู้ทำงาน นอกจากนี้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัย มาตรฐานที่ 20 กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความสามารถในการบริหารจัดการตัวบ่งชี้ คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถในการนำองค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาองค์การที่สามารถปรับตัวอย่างเหมาะสมย่อมสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ในขณะที่องค์การไหนที่ปรับตัวไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงย่อมล่มสลายไปในที่สุด และเป็นที่ทราบกันว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การคือ ทรัพยากรมนุษย์ องค์การไหนที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็ย่อมเป็นองค์การที่อยู่รอดได้ในองค์การ จึงต้องมีผู้นำที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำสมาชิกขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 167) ซึ่งผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การในด้านเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ขององค์การความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความตระหนักรู้ในความสำคัญของคุณภาพขององค์การเป็นผู้เปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการการศึกษาของชุมชน (Bennis, 1984, pp.15-16) อีกทั้งผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่วางไว้ (สุชาวัลย์ ครอบหา, 2558, หน้า 20) และยังเป็นความสามารถในการนำหรือการใช้ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มา

รวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังจะช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์และสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน ได้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550, หน้า 297) รวมถึงการสร้างความตระหนัก และ แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยเป็นพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ การตัดสินใจตั้งอยู่บนฐาน ของทฤษฎี วิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ และอารมณ์ของมนุษย์ รวมถึงการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือสมาชิกในองค์กรที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าวจูงใจ ต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการด้วยความยินดี เต็มใจ ศรัทธา และ นำไปสู่การดำเนินตามวัตถุประสงค์ของตนหรือขององค์กรและทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายใหม่ ดังนั้นก่อนที่จะทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้นผู้บริหารสถานศึกษา สมควรอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำครูและบุคลากรทาง การศึกษาของสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในระบบการบริหารงาน หรือเป้าหมายของการ ทำงานของสถานศึกษาก่อน ซึ่งเมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจใน ระบบการบริหารดีแล้วก็จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอุทิศตนเองเพื่องานซึ่งทั้งนี้ จะส่งผลไปถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงานในฐานะครูมืออาชีพ ต่อไป (Youngs & King, 2002)

ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญส่วนหนึ่งของวงการการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ทำการ จัดประสบการณ์และผู้สร้างบรรยากาศในกระบวนการจัดการเรียนรู้ นำเสนอสาระที่ท่า ทายการคิด วิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมแก่ ผู้เรียนให้มีลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งนี้ครูเป็นผู้ที่จะปฏิบัติงานให้เต็มกำลังมากน้อย เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีความตั้งใจ ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ความกระตือรือร้นของครูที่จะก่อให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิผลของงาน ดังนั้น วงการการศึกษาทั้งในประเทศไทยและสากลจึงให้ความสนใจแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในแง่ของ การกระตุ้นความพยายามในการทำงานเพื่อความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการสำเร็จไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อการสำเร็จ โดยเฉพาะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานหลาย ประการ เช่น ช่วยเพิ่มความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะสำเร็จเป็นแรงผลักดันให้สามารถทำงานได้ เร็วกว่าที่กำหนด สามารถผ่อนคลายความเครียดได้ ซึ่งการที่จะสำเร็จได้นั้นจำเป็นจะต้อง



มีปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หลายปัจจัยด้วยกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับและประเภทของของการทำงาน

ดังนั้น เมื่อโรงเรียนคือองค์ประกอบหลักทางการศึกษานุเคราะห์ที่มีความสำคัญในโรงเรียนนอกเหนือจากผู้บริหารแล้วยังมีครู ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแรงจูงใจอาจจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารควรที่จะพิจารณาทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานและจะเห็นได้ว่าการจูงใจหรือการใช้ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรม อันได้แก่ การตอบสนองของความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปของ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนที่เป็นลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองของความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับความสำเร็จในการทำงาน ความผูกพันที่ปฏิบัติงาน รวมถึงความมั่นคงในงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญแก่ผู้บริหารเพื่อจัดปัจจัยให้เหมาะสมกับบุคคลในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกันเพื่อจูงใจและโน้มน้าวจิตใจให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ประกอบไปด้วยสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาการศึกษาของชาติต่อไปในอนาคต

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการ  
ดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน  
รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และ  
จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจใฝ่  
สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ  
ครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดบ้างที่มีอำนาจ  
พยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รอง  
ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม  
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน

6. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน

7. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

### สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการ  
ดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน  
มีความแตกต่างกัน

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน  
รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัด  
ที่ตั้งของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม  
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ  
โรงเรียน และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวก

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมี  
อำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน  
รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

### ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ  
ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน ในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
2. ทราบถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11
3. ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม  
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11

4. เป็นแนวทางการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 11

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม  
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจากการสังเคราะห์  
แนวคิดทฤษฎีของ เซซิเนอร์ แสวงสุข (2560, หน้า 56); สิทธิชัย อุดาพรหม (2562, หน้า 15);  
วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12); นาดยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2563, หน้า 53 –  
54); ทศนีย์ หม่อมทอง (2563, หน้า 86); เนตรนภา เจตนร์จำนงค์ (2564, หน้า 6 – 7);  
อภิสรมา มุ่งมาตร (2564, หน้า 16 – 18); Bass and Avolio (1994, p. 7); Bass, B. M., &  
Bruce J. A. และ (1994); Yukl (2006; p. 215) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.5 การเป็นผู้สร้างบารมี

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูจากการสังเคราะห์  
แนวคิดทฤษฎีของ สิทธิพร ยศธนนวรรกุล (2561, หน้า 6); ณัฐคนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 15  
– 16); มัณฑนา ชุมปัญญา (2563, หน้า 13); มนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4);  
ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 15 – 16); ณัฐธิดา สุระเสนา (2564 หน้า 16 – 17);  
ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) และบุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 13 – 14);  
McClelland (1961, pp. 36 – 62 อ้างถึงใน สิทธิพร ยศธนนวรรกุล 2561, หน้า 24); Rafiola,R.,

Setyosari, P., Radjah และ C., & Ramli, M. (2020, pp. 71 – 82) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

- 2.1 ด้านความต้องการความสำเร็จ
- 2.2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง
- 2.3 ด้านความก้าวหน้า
- 2.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 2.5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน
- 2.6 ด้านความต้องการการยอมรับ

## 2. ประชากร และตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 488 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 28 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 12 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 456 คน จาก 16 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาแบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 214 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตารางสำเร็จรูปของ Kerjcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 16 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 12 คน และครูผู้สอนจำนวน 186 คน จาก 16 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling)

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.1.1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

3.1.1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน

- 3.1.1.3 ครูผู้สอน
- 3.1.2 จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน
  - 3.1.2.1 จังหวัดสกลนคร
  - 3.1.2.2 จังหวัดนครพนม
  - 3.1.2.3 จังหวัดมุกดาหาร
- 3.1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
  - 3.1.3.1 น้อยกว่า 10 ปี
  - 3.1.3.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี
  - 3.1.3.3 มากกว่า 20 ปี

### 3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

#### 3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบด้วย

- 3.2.1.1 การกระตุ้นทางปัญญา
- 3.2.1.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 3.2.1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.2.1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3.2.1.5 การเป็นผู้สร้างบารมี
- 3.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย
  - 3.2.2.1 ด้านความต้องการความสำเร็จ
  - 3.2.2.2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง
  - 3.2.2.3 ด้านความก้าวหน้า
  - 3.2.2.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
  - 3.2.2.5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน
  - 3.2.2.6 ด้านความต้องการการยอมรับ

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของ เชย์นีย์ แสงวสุข (2560, หน้า 56); สิทธิชัย อุดาพรหม (2562, หน้า 15), วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12); นาดยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตร์รักษ์ (2563, หน้า 53 – 54); ทศนีย์ หม่อมทอง (2563, หน้า 86); เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564, หน้า 6 – 7) และ อภิสรา มุ่งมาตร (2564, หน้า 16 – 18); Bass and Avolio (1994, p. 7), Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994) และ Yukl (2006 , p. 215) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านเป็นผู้สร้างบารมีและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ สิทธิพร ยศชนวรกุล (2561, หน้า 6); ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 15-16); มัณฑนา ชุมปัญญา (2563, หน้า 13); มนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4); ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 15 – 16); ณัฐธิดา สุระเสนา (2564 หน้า 16 – 17); ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) และบุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 13 – 14); McClelland (1961, pp. 36 – 62 อ้างถึงใน สิทธิพร ยศชนวรกุล 2561, หน้า 24), Rafiola,R., Setyosari, P.,Radjah, C.,& Ramli,M. (2020, pp. 71 – 82) ประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้ ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน และด้านความต้องการการยอมรับ ผู้วิจัยนำเอารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้





## นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจึงให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรประกอบด้วย

1.1 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้หลักเหตุผล ในการจัดการกับปัญหาขององค์กร หรือชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของตัวเอง ชี้ให้เห็นว่ามีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเมตตาเป็นกันเอง ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และรวมถึงความต้องการความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นผู้ดูแลหรือเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตามและผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามมีศักยภาพที่สูงขึ้น มีการพัฒนาโอกาสในการเรียนรู้โดยให้การสนับสนุน และตอบสนองความต้องการของผู้ตามในแต่ละคนแตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้นำจะส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและใช้วิธีการจัดการแบบเดินดูรอบ ๆ

1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถ

เห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจรรยาบรรณสูงหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ครูและโรงเรียนมีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของครู ผู้บริหารมีอิทธิพลในตนเองและบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่

1.5 การเป็นผู้สร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงศักยภาพ คุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมาย ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจในการทำงานให้มากขึ้น

การวิจัยครั้งนี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้จากแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ของลิเคิร์ต (Likert's 5 Rating Scale) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง แรงกระตุ้นในด้านบวกที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

2.1 ด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนในการปฏิบัติงานไว้วงหน้า สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนดเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้รับความเชื่อถือในสังคมจากความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2.2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความขยัน มุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มความสามารถมีความกระตือรือร้นทุ่มเท เสียสละให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน อีกทั้งยังมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ต้องมี

การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาทำให้มีความสุขในการทำงาน บรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลา และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

2.3 ด้านความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นที่ส่งผลให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ได้มีโอกาสรับการพัฒนากทักษะความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงานตลอดจนมีโอกาสศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

2.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถเป็นงานที่ช่วยพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีการวางแผน จัดระบบ มีขั้นตอน แนวทางในการปฏิบัติงานและระยะเวลาอย่างชัดเจน มีความท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และได้รับการสนับสนุนจนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานการทำงาน วางแผน กำหนดเป้าหมาย มอบหมายงานและปฏิบัติหน้าที่จนประสบความสำเร็จมีการติดตามกำกับจนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

2.6 ด้านความต้องการการยอมรับ หมายถึง ความรู้สึกคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้น เป็นที่ยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ได้รับการยกย่อง ชมเชย และรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้รู้สึกต้องการทำงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ จากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และการได้รับโอกาสเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

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

3. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง หมายถึง สภาพการดำรงตำแหน่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ได้แก่

3.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือ ผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

3.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

3.3 ครูผู้สอน หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

4. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน หมายถึง ที่ตั้งของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คือ จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งระยะของประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งกำหนดเป็น 3 กลุ่ม คือ

5.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับแต่งตั้งให้บรรจุรับราชการในตำแหน่งครูผู้สอนและผู้บริหาร จนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 วัน จนถึง 10 ปี

5.2 ระหว่าง 10 - 20 ปี หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับแต่งตั้งให้บรรจุรับราชการในตำแหน่งครูผู้สอนและผู้บริหารจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 10 ปี 1 วัน จนถึง 20 ปี

5.3 มากกว่า 20 ปี หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับแต่งตั้งให้บรรจุรับราชการในตำแหน่งครูผู้สอนและผู้บริหาร จนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป

6. กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 หมายถึง การจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาท้องถิ่นในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้นจึงได้จัดแบ่งกลุ่มการศึกษาออกเป็นกลุ่มตามภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ประกอบไปด้วยสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 หมายถึง วิธีการในการพัฒนาหรือปรับปรุงให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คนเสนอวิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 2.2 ประเภทของแรงจูงใจ
  - 2.3 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
  - 2.4 ความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
  - 2.5 ประเภทของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
  - 2.6 แนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
3. บริบทของการศึกษาท้องถิ่น
  - 3.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.2 หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.3 การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน
  - 3.4 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

##### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นการใช้ความพยายามที่จะรวบรวมพลังและความสามารถของสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองความต้องการของสมาชิก ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง จึงทำให้สมาชิกมีความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดกับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมเดช เรื่องขจร (2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือของกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการโดยมีความสำเร็จขององค์การเป็นเป้าหมาย

เจริญ สุระประเสริฐ (2559, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลและจูงใจบุคคลให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

มารุต พลอัน (2559, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำแสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นในหน่วยงานยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำ



มีความสำคัญและความสัมพันธ์กัน เพราะผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำที่ดีจึงทำให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้

ปรียาภรณ์ เรื่องเจริญ (2560, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม แสดงบทบาทออกมาเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ และมั่นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กันมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัฒนา ปกิดา (2560, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าว สร้างแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

อรอนงค์ กลางนภา (2561, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยที่บุคคลอื่น จะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยการใช้อำนาจอิทธิพลแรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง อำนาจการให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิชวัน วรานุสาสน์ (2561, หน้า 18 - 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอยู่ในตนและสามารถนำ

ศาสตร์และศิลป์นั้นออกมาใช้ในการประสานกลุ่มและชักนำ นำพากลุ่มให้ก้าวไปสู่ จุดมุ่งหมายที่วางไว้ด้วยความรู้ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรมซึ่งเกิด การยอมรับจากกลุ่มและนำไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่คนมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการที่ผู้นำใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ เพื่อให้งาน บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มโดยผู้นำใช้วิธีจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่ง เป็นผู้ตามร่วมกันโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายเพื่อสร้างความร่วมมือในการ ดำเนินการ

สกุลกานต์ โกสีลา (2561, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจ อิทธิพล หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้แสดงออกบ่อย ๆ ซึ่งจะ ถูกรับรู้ได้โดยครูเพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติตนตามแนวคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ สถานศึกษาตั้งไว้ เนื่องจากผู้นำมีอำนาจ อิทธิพลในการปฏิบัติงานที่เป็นภาวะผู้นำ

ณัฐกุล มากทรัพย์ (2562, หน้า 4 – 5) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความต้องการ ความคาดหวังและ จิตสำนึกให้กับผู้ตาม ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามมีศักยภาพในการทำงานสูงกว่าความคาดหวังของ ตนเองและผู้ตามยังให้ความสำคัญกับความสามารถและความเป็นอยู่ของผู้ตาม นอกจากนี้ผู้ ตามจะเกิดการมองสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เห็นผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ มากกว่าผลประโยชน์ของตน

Bass (1985, p. 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องให้เกิดเป้าหมายที่กำหนด ทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ ระดับที่สูงกว่า

Daft (1999, p. 478) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือนำหน้าบุคคลอื่นเพื่อบุคคล

นำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าว หรืออิทธิพลและเป้าหมายขององค์การ

Kotter (1999, p. 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้าง วิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคตจากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อ ความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงศรัทธใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรค เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Yukl (2002, p. 345) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้ง การเป็นคนชี้แนะ การจัดโครงสร้าง การอำนวยการและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม

Howell & Costley (2001, pp. 1 – 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่ออิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มในการทำให้ กลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่าอิทธิพลนั้นมาอย่าง ถูกต้องและมีความชอบธรรม

Owen (2004) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรง บันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใส ศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ซึ่งจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ เป็นไปตามนโยบาย โดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น ชี้นำผลักดัน ให้ บุคคล มีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน ผลิตความขัดแย้งในองค์กรของตน

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยได้รับความ ไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ ส่วนภาวะผู้นำเป็นศิลปะ หรือความสามารถของบุคคล

ที่จะจูงใจหรือจะใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการต่าง ๆ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

บรรพต รุ่งงาม (2555, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กร สถานศึกษา เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อ ผลงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษาใดก็ตาม ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญในการดำเนินงานและเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับ ความสำเร็จของงานด้านต่าง ๆ โดยรวมจึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับความสำเร็จ ขององค์กรหรือสถานศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานใน องค์กรได้เป็นอย่างดี

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 5) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็น ส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ หน่วยงานหรือองค์กรนั้นซึ่งในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เอง ทำให้เกิดการใช้ภาวะ ผู้นำขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรบุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับทั้งทางกายโดยการลงมือปฏิบัติตามและทางใจคือการชื่นชมยินดีเห็นชอบด้วย โดยทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจ ฟังพอใจทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำถือเป็น ผู้นำ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ โดยผู้นำจะแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรการวางแผนการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ประสานงานเป็นผู้ให้ความสะดวกตลอดจนเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็น คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์โดย ใช้กระบวนการโน้มน้าวจูงใจเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นคล้อยตามซึ่งการใช้ภาวะผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

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

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าแรงจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจ สำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้

การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมา แต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลังซึ่งแม้จะยังไม่มีความชัดเจน แต่ก็ยังมีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่าภาวะผู้นำไม่ได้มีมา แต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษาออกมาได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์กร โน้มน้าวชักจูงบุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัดและความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นำทางการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

#### 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมร่วมของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากผู้นำ เป็นจุดรวมแห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินการของ องค์กร โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของงานหรือคุณค่าขององค์กร (ลิตอาไพ เต็มสุลิวัน, 2561, หน้า 10) นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ชำนาญ คำปัญญาสุนิทย (2559, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานที่เหนือความคาดหวังปกติ โดยใช้วิธีการคิดใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีบารมีและอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการใช้อยู่ใจ การสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเกินกว่าสิ่งที่คาดไว้ในเบื้องต้น ซึ่งเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ ความศรัทธาและยอมรับนับถือด้วยความเต็มใจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

วสันต์ แก้วก่า (2561, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

ลิตดาไฟ เต็มสุลิวิน (2561, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ตระหนัก ถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 23 - 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตาม สามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาความสามารถผู้ตามให้มีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์

ของตนเองทำให้ผู้ตามทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

ลิวทิตซ์ อูซาพรหม (2562, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับความคิดเห็นทัศนคติ วิธีการต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่า การกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา มีการปฏิบัติในวิถีทางที่นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการสร้างบารมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามรายบุคคล

Yukl (1998, p. 20) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และการเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Bass (1999, p. 11) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำ สามารถยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความรุ่งเรืองขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น

Lunenburg and Ornstein (2000, pp. 150 – 151) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้คาดหวังไว้

Razik and Swanson (2001, p. 86) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจ มุ่งบรรลุความต้องการระดับสูง และทำให้มีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น

การใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานที่เหนือความคาดหวังปกติ โดยใช้วิธีการคิดใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่พูดถึงกันในวงวิชาการ แวดวงผู้บริหาร สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นแล้วการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติอยู่ในตนก็ย่อมจะบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (อภิลิทธิ์ ทนคำดี, 2560, หน้า 56) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

กิตติศักดิ์ บุณรังศรี (2559, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามทำให้ทุกคนยอมรับสร้างคามผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร มองการณ์ไกลถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสามารถรับรู้และรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

อภิลิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 58) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำ ส่งผลไปถึงความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รวมถึงกระตุ้นให้มองภาพอนาคตที่เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

วสันต์ แก้วก่า (2561, หน้า 21 – 22) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนั้น สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร



นาตยา ทับยาง (2561, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาและงานต่าง ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งนี้จะต้องทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเต็มใจอย่างเต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สิทธิชัย อุษารม (2562, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมทำตามทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังใจมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงการนำนโยบายหรือคำสั่งสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้ร่วมผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตก็จะยากที่จะอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

### 3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น และแบส เป็น 2 ท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน (วิไลลักษณ์ สีดา, 2562. หน้า 24 – 25)

### 3.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดว่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

Burns (1978, pp. 55 – 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

#### 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะระหนักรถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

#### 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการ เปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอเรน มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### 3.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1999, pp. 9 – 32) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมอง ให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” (Four I's) ดังนี้

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: I)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มี ศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึง ความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ใน อุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัย วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่ง เดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ

จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

### 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่ แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้น

ทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก  
เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแล  
เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช  
(Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจ  
ใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละ  
คน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการ  
ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การ  
สนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ  
การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น  
บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคน  
มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสาร  
สองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มี  
ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจก  
บุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัย  
การผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำ  
จะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้  
ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแล  
ผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่  
รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

#### 3.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

(1994, pp. 2 – 6) ได้เสนอโมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of  
Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

##### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม  
ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ  
ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ใน  
ภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่า

ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ

## 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร

## 3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership:

LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

### 3.3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Fullan

Fullan (2007, p. 34) ได้อธิบายไว้ว่าความเป็นผู้นำในทุกระดับชั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป Fullan ได้พิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นระบบเช่นเดียวกันกับ ฮิวลิโอและให้ความเห็นว่าความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership for change) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร กรอบความคิดของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

ผู้นำ (Leader) กระตือรือร้น มีพลัง มีความหวัง เข้าใจการเปลี่ยนแปลง มีจุดประสงค์เชิงคุณธรรม เชื่อมโยงให้สอดคล้อง สร้างความสัมพันธ์ มีความรู้

สมาชิกในองค์กร (Member) มีความมุ่งมั่นภายนอกและภายใน  
ผล (Result) คือ สิ่งดี ๆ เกิดขึ้นมากกว่าเดิมและสิ่งไม่ดีลดลง  
จากเดิม

ภาวะผู้นำของ Fullan มีลักษณะการเป็นผู้นำในด้านวัฒนธรรมการ  
เปลี่ยนแปลง แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีพลังงาน ความกระตือรือร้นและความหวังบนความคิด  
และการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ กระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเกิดความกระฉับ  
กระเฉงพร้อมที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสิ่งเหล่านี้  
จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้เกิดผลดีต่องานมากขึ้นเกิดผลเสียน้อยลง  
ความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ โดยอยู่ภายใต้กรอบของควมมีพลัง (Energy)  
มีความหวัง (Hope) และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีศรัทธาอย่างแรงกล้าโดย  
ผู้ตามต้องสร้างพันธะสัญญาทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ คือ เกิดสิ่งที่ดีกว่า  
ความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ ได้แก่

1. เป้าหมายทางคุณธรรม (Moral purpose) ที่มาจากตัวผู้นำและความ  
เป็นผู้นำคุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญ
2. เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ที่ต้องมี  
หลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง เช่น สถานการณ์ ยุทธศาสตร์ คู่แข่ง วัฒนธรรมองค์กร
3. สร้างความสัมพันธ์ (Relationship building) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
จำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์หรือต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง มีความรู้ ใช้ความรู้พัฒนาความรู้ได้  
โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
5. ยึดโยงส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ ข้อ 1 – 4  
ให้มีปฏิสัมพันธ์ (Coherence making) เกิดผลสรุปที่ส่งผลออกมาเป็นแบบ  
แผนซึ่งจะรวมเป็นส่วนหนึ่งและฝังรากลึกอยู่ในองค์กร

### 3.3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Hoy and Miskel

Wayne K. Hoy and Cecil Miskel (2001, p. 414) ได้แสดงแนวคิด  
เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการ  
การเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

3. ดลใจตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมไว้ใจมากกว่าที่จะทำงานภายในบริเวณเดิม
5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีความคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน

#### 4. องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เซซิเนียร์ แสวงสุข (2560, หน้า 56) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครู ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับความคิดเห็น ทศนคติ วิธีการต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม มากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลง มีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ดังนี้



1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ จูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่าน องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมอูคมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นาตยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตร์กัย (2563, หน้า 59) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการ ปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทัศนีย์ หม่อมทอง (2563, หน้า 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลเชิงอูคมการณ์หรือการสร้างบารมี
2. การกระตุ้นทางปัญญา
3. การสร้างแรงบันดาลใจ
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564, หน้า 6 – 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน

สามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง กระตุ้นจูงใจผู้ร่วมงานให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์หาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ การแก้ปัญหาในการทำงาน สามารถเผชิญปัญหาและคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

อภิสิรา มุ่งมาตร (2564, หน้า 16 – 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการ การศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดี และเคารพนับถือต่อผู้บริหาร จนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง

Bass and Avolio (1994, p. 7) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำ สร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic leadership or Idealize influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่ามี องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมี

2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Yukl (2006, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือความเป็นปัจเจกบุคคล
3. การสร้างบารมี (Charisma)
4. ด้านการทำทนายต่อกระบวนการทำงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง นำเสนอดังตาราง 1



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เชอซีร์ แสงสุข (2560)	สิทธิชัย อุตสาหกรรม (2562)	วิไลลักษณ์ ลีตา (2562)	นาดยา ทับยาง, พรรคศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2563)	ทัศนีย์ หม่อมทอง (2563)	เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564)	อภิสร่า มุ่งมาตร (2564)	Bass and Avolio (1994)	Bass, B. M., & Bruce J. A. (1994)	Yuki (2006)	ความถี่	ร้อยละ
1. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
3. การสร้างแรงบันดาลใจ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8	80
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓		✓		✓		✓	✓			5	50
5. การเป็นผู้สร้างบารมี		✓		✓		✓			✓	✓	5	50
6. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ								✓			1	10
7. การเป็นต้นแบบนำทาง							✓				1	10

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เซซิเนอร์ แสงสุข (2560)	สิทธิชัย อุสาพรหม (2562)	วิไลลักษณ์ สีดา (2562)	นาดยา ทับยาง, พรรคิทธิ์ สุจริตรักษ์ (2563)	ทัศนีย์ หม่อมทอง (2563)	เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564)	อภิสร่า มุ่งมาตร (2564)	Bass and Avolio (1994)	Bass, B. M., & Bruce J. A. (1994)	Yuki (2006)	ความถี่	ร้อยละ
8. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นรายบุคคล		√									1	10
9. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น							√				1	10
10. ด้านการทำหายต่อกระบวนการทำงาน									√		1	10



จากตาราง 1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งคาดว่า จะส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยพิจารณาความ สอดคล้อง และเลือกความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป หรือ ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน เพียงพอ และมีความเหมาะสม จึงสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ ทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การเป็นผู้สร้าง บารมี ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

### 1. การกระตุ้นทางปัญญา

#### 1.1 ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา

เชอีนีร์ แสวงสุข (2560, หน้า 7) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูตระหนัก ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดในโรงเรียน ทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ แก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา การเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยแนวคิดแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาด้วยวิธี ใหม่ ๆ กระตุ้นให้ครูแสดงความคิดและเหตุผลที่แตกต่างจากความคิดเดิม ผู้บริหารทำให้ ครูรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน สร้าง ความเชื่อมั่นให้ครูว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจใน การแก้ปัญหาของครูทุกคน ครู ได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความ เชื่อและประเพณี พัฒนาความสามารถของครูในการตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วย ตนเอง

ธนากร คุ่มนายอ (2562 หน้า 55) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน ให้บุคลากรเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจ บุคลากรในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ทุกคนอย่างตั้งใจมีเหตุผล อย่างเท่าเทียมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์และ พิจารณาในสิ่งที่เป็นปัญหาโดยคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้หลักการมีเหตุผลและมี ข้อมูลหลักฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา



ดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อกันว่า ปัญหาย่อมมีวิธีการแก้ไขเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและตระหนักว่าการร่วมกัน แก้ปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

สิทธิชัย อุสาพรอม (2562, หน้า 15) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การให้คำแนะนำและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่ครูในกลุ่มสาระฯ การกระตุ้นครูในกลุ่มสาระฯ ให้รู้สึกว่าจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกิดการพัฒนาตนเองโดยมีการจัดการศึกษา อบรมสัมมนา

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหา ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำสามารถคิดและ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นาตยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2563, หน้า 59) กล่าวว่า การ กระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

ทัศนีย์ หม้อทอง (2563, หน้า 39) กล่าวว่า ผู้นำจะตั้งคำถามและข้อ สมมติเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่และมีความ สร้างสรรค์ ผู้นำจะสร้างกรอบของปัญหาและเสนอกระบวนการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ชักชวนให้ผู้ตามมีความคิดใหม่ ๆ และสร้างวิธีการ แก้ปัญหาแบบใหม่ ทำให้ผู้ตามมีอิสระทางความคิดและจินตนาการ เน้นกระบวนการที่มุ่ง ในตัวปัญหาและหารหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่แตกต่างจากความคิดของผู้นำ

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564, หน้า 6) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึง วิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มี การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะ ที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูง ใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

อภิสรา มุ่งมาตร (2564, หน้า 7) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยกระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของตัวเองและจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคต ได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน

Bass and Avolio (1994, p. 7) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้พูดตามรู้จักใช้ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความท้าทายโดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตามและทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม

Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน มากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

Yukl (2006, p. 215) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการ แก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้หลักเหตุผล ในการจัดการกับปัญหาขององค์กร หรือชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของตัวเอง ซึ่งให้ เห็นว่ามีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาตนอยู่เสมอ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

## 1.2 ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาไว้ ดังนี้

สุชาติ รังสินันท์ (2550, หน้า 119) กล่าวว่าไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้ วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกรวมถึงวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการ ฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถความซ้ำรูดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวถึงความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาว่าการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในองค์กร กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 29) การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหามีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหายังเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ภัศราภรณ์ ชิดทอง (2560, หน้า 35) กล่าวถึงความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาว่าการที่ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ไว้วางใจและมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร พร้อม

ทั้งคอยสร้างความมั่นใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 46) กล่าวถึงความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาว่าการที่ผู้นำส่งเสริมมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร กระตุ้นให้มองเห็นปัญหาจากหลายมุมและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาทางออกใหม่ ๆ เพื่อมาแก้ไขปัญหา สามารถหาข้อสรุปใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิมสามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

กล่าวสรุปได้ว่า การกระตุ้นปัญญามีความสำคัญคือเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยตนเองกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ในการพยายามหาทางแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่

### 1.3 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 253 – 255) การกระตุ้นทางปัญญาคือการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนัก ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) ผู้นำจะมีการคิดและการคิดอย่างเป็นระบบ
- 2) ผู้นำจะมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) ผู้นำจะมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ
- 4) ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล
- 5) ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 56 – 57) กล่าวถึงองค์ประกอบว่าประกอบด้วยด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย

- 1) การให้คำแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น  
ให้แก่ครูในกลุ่มสาระฯ
- 2) การเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระฯ มีส่วนร่วมในการกำหนด  
เป้าหมายของกลุ่มสาระฯ
- 3) การกระตุ้นครูในกลุ่มสาระฯ ให้รู้สึกว่าจะต้องมีการ  
เปลี่ยนแปลงการทำงาน
- 4) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ มีการคิดแก้ปัญหาที่เคย  
เกิดขึ้น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ
- 5) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ แสดงความคิดเห็น หรือวิธีการ  
ทำงานใหม่ ๆ
- 6) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ  
ลุล่วงตามเป้าหมาย
- 7) การส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระฯ ระบุปัญหาด้วยการใช้เหตุผล  
และหลักฐานมากกว่าการคิดเอง
- 8) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียน  
การสอนและการทำงาน
- 9) การกระตุ้นให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่  
สร้างสรรค์
- 10) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการ  
ทำงาน
- 11) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ เกิดการพัฒนาตนเอง โดย  
การศึกษา อบรม สัมมนา ฯลฯ การเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระฯ มีส่วนร่วมในการแสดง  
ความคิดเห็น

กล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการกระตุ้นปัญญา คือการที่ผู้นำมีการ  
กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนัก ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความ  
ต้องการหาแนวทางใหม่ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเกิดสิ่งใหม่  
ที่สร้างสรรค์กับผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จ

## 2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 2.1 ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจใส่ใจและมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง

เชษินีร์ แสงสุข (2560, หน้า 6) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลได้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยทำความเข้าใจ ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน

นาตยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2563, หน้า 55) กล่าวว่า ความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าตนเอง มีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

ทัศนีย์ หม้อทอง (2563, หน้า 42) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นผู้ดูแลหรือเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตามและผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามมีศักยภาพที่สูงขึ้น มีการพัฒนาโอกาสในการเรียนรู้โดยให้การสนับสนุน และตอบสนองความต้องการของผู้ตามในแต่ละคนแตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้นำจะส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและใช้วิธีการจัดการแบบเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) ผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ให้การใส่ใจในปัญหาของผู้ตาม มองผู้ตามเป็นทรัพยากรบุคคล มากกว่าที่จะมองว่าเป็นเพียงพนักงานหรือปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่ง ผู้นำมี

ทักษะในการฟังที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานให้ผู้ตาม ให้คำแนะนำและการสนับสนุน รวมทั้งประเมินความก้าวหน้าในงานของผู้ตามเพื่อการพัฒนาของผู้ตาม โดยไม่ทำให้ผู้ตาม เกิดความรู้สึกว่าถูกตรวจสอบ

เนตรนภา เจตนจำนงค์ (2564, หน้า 6) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญเสมอ มีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม และแสดงความยอมรับ ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการกล่าวชมเชย

อภิสร่า มุ่งมาตร (2564, หน้า 7) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับครูในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของครูทุกคน เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของครูเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า พัฒนาศักยภาพของครูให้สูงขึ้น ให้โอกาสครูในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การให้การสนับสนุนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการจัดการ โดยเดินดูรอบ ๆ มีความเป็นกันเองกับครู เอาใจใส่ต่อความกังวลของครู เปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ คอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

Bass and Avolio (1994, p. 7) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจและปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานการให้คำปรึกษาหารือ

ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นที่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการการให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

Yukl (2006, p. 215) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือปัจเจกบุคคล คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคลโดยเอาใจ ใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

สรุปการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเมตตาเป็นกันเอง ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และรวมถึงความต้องการความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นผู้ดูแลหรือเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตามและผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามมีศักยภาพที่สูงขึ้น มีการพัฒนาโอกาสในการเรียนรู้โดยให้การสนับสนุน และตอบสนองความต้องการของผู้ตามในแต่ละคนแตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้นำจะส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและใช้วิธีการจัดการแบบเดินดูรอบ ๆ

## 2.2 ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมัจจาร (2550, หน้า 12) กล่าวว่า iva การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ตามมีการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยให้ความสนใจ และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามทุกคน ทุกเรื่อง ทั้งยอมรับฟังปัญหาและแสดงความเห็นอกเห็นใจ ในเรื่องส่วนตัวและเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ตาม เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเอง ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

ซีวิน อ่อนลออ (2553, หน้า 94) กล่าวว่า iva การคำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคลคือการที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล



แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองให้  
คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝน  
ด้านบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารการให้ความรู้ต่าง ๆ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน  
การสนทนาอย่างเป็นกันเองสร้างบรรยากาศอบอุ่นและจริงจังต่อกันในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสำคัญคือเป็นพฤติกรรม  
ที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง  
บุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน  
เป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลรวมถึงเป็น  
พี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองมีการกระจาย  
อำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

### 2.3 องค์ประกอบของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 253 – 255) การคำนึงถึงความเป็น  
เอกบุคคล คือการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอา  
ใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ซึ่งมี  
คุณลักษณะดังนี้

- 1) ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อการ  
ให้คำแนะนำการสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงาน
- 2) ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ ของเอกบุคคล  
เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน
- 3) ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น
- 4) ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้  
สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล  
เห็นเอกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต
- 5) ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 6) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา  
ผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ
- 7) ผู้นำจะดูแลเพื่อร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน  
และการช่วยให้ก้าวหน้า ในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

ชีวิน อ่อนละออบ (2553, หน้า 128 อ้างถึงใน อรุณา ศรีประทุมวงศ์, 2563, หน้า 74) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงาน คำนี้ถึง เอกัตตะบุคคล มี 3 ตัวชี้วัด คือ

- 1) การเน้นการพัฒนา
- 2) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 3) การเป็นพี่เลี้ยง

กล่าวโดยสรุป จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงาน คำนี้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่า การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนพัฒนาศักยภาพ ให้โอกาส ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

### 3. การสร้างแรงบันดาลใจ

#### 3.1 ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ

สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 15) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การให้ความไว้วางใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการชี้แนะให้ครูในกลุ่มสาระฯ เห็นถึงผลของการทำงานที่ได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

นาตยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2563, หน้า 59) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจเกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการ สร้างแรงจูงใจภายใน การ ให้ความหมายและท้าทาย ในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณ ของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้าง

และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ทัศนีย์ หม่อมทอง (2563, หน้า 40) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ผ่านทางการสื่อความหมายของงานอย่างชัดเจน และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่างานท้าทาย ความสามารถ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน (Team Spirit) ให้มีความกระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพของอนาคตที่สวยงาม ผู้นำจะสร้างความคาดหวังโดยการสื่อสารอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ตามต้องการที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้นำยังมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจได้

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564, หน้า 7) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มและผลประโยชน์ของส่วนรวม ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

อภิสรมา มุ่งมาตร (2564, หน้า 6 – 7) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับครู โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงานต่อครู กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวกที่ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน อุทิศตัวในการทำงานที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ครูมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจของโรงเรียน ทำให้ครูพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว สร้างแรงบันดาลใจให้ครูโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่า และสามารถจัดการกับปัญหาที่พบได้

Bass and Avolio (1994, p. 7) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อที่มองเห็นคุณค่าผลของการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคมเป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นว่าพันธกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

สรุปการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

### 3.2 ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9 – 10) กำหนดว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย ในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกซึ่งผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำนั้นจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อจะสื่อถึงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ เป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ

เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึก มีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นลินี ศรพรหม (2550, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคต ขององค์กรซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้ อย่างไรก็ตามซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรม ดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ
2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาส ให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหของหน่วยงาน
4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเชื้อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว
6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ทำตามเพื่อให้ผู้ทำตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเองและการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ทำตามทุ่มเทความอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเพื่อความสำเร็จ

8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของ ผู้นำนั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ควรแสดง

9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้มการพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด

10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น โอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม

11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง เต็มที่เป็นการส่งเสริม ความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและ ความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 27) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อกลุ่มมี การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีความตั้งใจ แน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึง สิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการ

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญ คือ เป็นการให้กำลังใจ ชื่นชม ยกย่อง ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเท ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และคอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้อง เผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการ ตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของ สถานศึกษา

### 3.3 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ลิตธิชัย อุสาพรหม (2562, หน้า 57) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดความคาดหวังในการทำงาน
  - 2) การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน
  - 3) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
- ตามที่กำหนด
- 4) การให้ความไว้วางใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- เป้าหมายที่กำหนด
- 5) การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตาม
- ทำงาน
- 6) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ ให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน
  - 7) ชี้นำให้ครูในกลุ่มสาระฯ เห็นถึงผลของการทำงานที่จะได้รับเมื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
  - 8) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
  - 9) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 253 – 255) การสร้างแรงบันดาลใจคือการที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา
- 2) ผู้นำจะนำเสนอวิสัยทัศน์ ที่น่าดึงดูดใจ สำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน
- 3) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

กล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ร่วมงาน โดยการกำหนดความคาดหวังใน

การทำงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา เกิดความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

#### 4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

##### 4.1 ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

เซซิเนอร์ แสงสุข (2560, หน้า 6) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร โดยครูพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารและต้องการเลียนแบบผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูอย่างสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ครูและโรงเรียนมีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของครูทำให้ครูรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ละจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้บริหารสร้างความมั่นใจ และทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ครูเรียนแบบพฤติกรรมของผู้บริหารจากการสร้างความมั่นใจในตนเองและความเคารพในตนเอง ผู้บริหารมีอิทธิพลในตนเองและบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน

ธนากร คุ่มนายอ (2562, หน้า 55) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง นำเคารพยกย่อง เทิดทูน เป็นที่ยอมรับมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปในทางปฏิบัติ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์คับขัน มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานกำหนดเป้าหมายหลักในการทำงานอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อการบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการร่วมกัน

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น มีศีลธรรม หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา



ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

ทัศนีย์ หม่อมทอง (2563, หน้า 42) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์มีความคิดก้าวไกล มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้และทักษะมีความสามารถพิเศษ มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีพฤติกรรมเป็นนักพัฒนาแบบประชาธิปไตย มีอุดมการณ์ที่แน่นอน มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ พันธกิจมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือ

อภิสรมา มุ่งมาตร (2564, หน้า 6) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารโดยครูพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารและต้องการเลียนแบบผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูอย่างสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ครูและโรงเรียนมีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของครูทำให้ครูรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ละจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้บริหารสร้างความมั่นใจ และทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ครูเรียนแบบพฤติกรรมของผู้บริหารจากการสร้างความมั่นใจในตนเองและความเคารพในตนเอง ผู้บริหารมีอิทธิพลในตนเองและบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน

Bass and Avolio (1994, p. 7) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic leadership or Idealize influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดี

สรุปการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารมีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ครูและโรงเรียนมีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ

ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษา จะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของครู ผู้บริหารมีอิทธิพลในตนเองและบรรลุปเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่

#### 4.2 ความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

นุชสิทธิ์า ฉัตรมงคล และอรรรพพล ธรรมไพบุลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวถึงความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ นายกองเคอคารพนับถือ จะทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน สามารถถ่ายทอดงานไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

ภัศราภรณ์ ชิตทอง (2560, หน้า 22) กล่าวถึงความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าการที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ และระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561, หน้า 44) กล่าวถึงความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเข้มแข็งมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เลื่อมใส ศรัทธา เคารพ นับถือไว้วางใจ พร้อมทั้งจะอุทิศตนและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

กล่าวโดยสรุป จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด นายกองเคอคารพนับถือ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะอุทิศตน ระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในองค์กรประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ย่อมนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

#### 4.3 องค์ประกอบของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 253 – 255) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะและองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำเป็นที่น่ายกย่องเคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ
2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน
3. ผู้นำจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้ แม้ในสถานการณ์วิกฤติ
4. ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง
5. ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ ขององค์กร
6. ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด
7. ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่า ของตนเองเสมอ
8. ผู้นำจะมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์
9. ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจ รวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

ซีวิน อ่อนละออ (2553, หน้า 128 อ้างถึงใน อรุมา ศรีประทุมวงศ์, 2563, หน้า 74) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัด คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การสร้างบารมี

กล่าวโดยสรุป จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สรุปได้ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นที่น่ายกย่องเคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจ ถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานความแน่วแน่ในอุดมการณ์

#### 5. การเป็นผู้สร้างบารมี

##### 5.1 ความหมายของการเป็นผู้สร้างบารมี

ลิตธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 15) กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้มากขึ้น การแสดงออก

ถึงอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมทางบวกของตนเองให้ชัดเจน มีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ การแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้เห็น ถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึงการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี นาดยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตร์ภย์ (2563, หน้า 59) กล่าวว่า การสร้างบารมี ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การแสดงศักยภาพของตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุมอารมณ์ของตนเอง

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564, หน้า 6) กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมันศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวมเน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994) กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงานและมีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเองปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดีอยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจ และเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

Yukl (2006, p. 215) กล่าวว่า การสร้างบารมี (charisma) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธาและการยอมรับของผู้อื่น

สรุปการเป็นผู้สร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงถึงศักยภาพ คุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมาย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เชื่อมันศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจในการทำงานให้มากขึ้น

## 5.2 ความสำคัญของการเป็นผู้สร้างบารมี

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้สร้างบารมี ไว้ดังนี้

นำชัย ชิววิวรรณ (2564) การเป็นผู้สร้างบารมีมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้นำที่ดีต้องให้เกียรติลูกน้องและเห็นความสำคัญ ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องสัมพันธ์อยู่กับผู้คน ไม่ใช่แค่เรื่องของการตั้งเป้าหมายองค์กร หรือการบังคับให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายเหล่านั้น ซึ่งเมื่อทำงานผู้นำองค์กรต้องให้การวัดระดับการยอมรับบารมีของผู้นำจึงเป็นผล จากการให้เกียรติกับคนที่ทำงานด้วย

1. แสดงความสนใจจริงจังต่อความคิดเห็นและการประเมินเรื่องต่าง ๆ

2. ปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพ

3. เห็นความสำคัญของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

4. เชื่อความสามารถและยอมรับให้ทำงานอย่างอิสระ

5. วิเคราะห์ผลงานอย่างสร้างสรรค์และเปรียบเทียบกับ

เป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์

7. แสดงออกอย่างชัดเจนว่า ยืนเคียงข้างและสนับสนุน

กล่าวโดยสรุป จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้มีบารมี สรุปได้ว่า ผู้นำที่ต้องการการมีบารมีจะต้องสร้างความยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ใช่การใช้อิทธิพล โดยการให้เกียรติ เข้าใจจนผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือและศรัทธา

## 5.3 องค์ประกอบของการเป็นผู้สร้างบารมี

สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 56 – 57) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสร้างบารมี ว่าประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

2. การแสดงศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน

3. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
4. การควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี
5. การสามารถแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้
6. การแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง
7. การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
8. การมีความยุติธรรมแก่ครูในกลุ่มสาระ ฯ ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

นรา สมประสงค์ (2546, หน้า 144) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีความต้องการสูงทางอำนาจหรือการมีบารมีจะมีลักษณะ ดังนี้

1. อยากรักษาอิทธิพลและผู้นำอื่น
2. อยากทำการควบคุมผู้อื่น
3. ผูกติดกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม
4. ชอบแนะนำให้ความคิดเห็น ประเมินและพยายามให้ผู้อื่นเป็นไป

ตามที่ตน

5. ชอบแสวงหาตำแหน่งผู้นำเมื่อมีกิจกรรมกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้สร้างบารมี สรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่ชอบอยากทำการควบคุมโดยต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน แสดงศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน สามารถแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ แสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง มีความยุติธรรม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษามีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่านด้วยกัน ผู้วิจัยนำกล่าวโดยสังเขป ดังนี้

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

Hodgett (1999, p. 36, อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 135) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจหมายถึง การกระตุ้นเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือ

พฤติกรรมคนจะยังส่งผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในเป็นพลังมีการเร่งเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บงการหรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจกระตุ้นเร่งเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้นด้วยวิธีเชิงบวก (Positive) ดังเช่นการดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคลและด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่นการดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตาม ต้องได้รับโทษ เป็นต้น

Kinick and Williams (2008, อ้างถึงใน โศภษา อรัญวัฒน์, 2552, หน้า 197) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการซึ่งความต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

โกมล บัวพรหม (2553, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องาน สถานที่ทำงานเพื่อร่วมงาน และปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ จนสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสามารถลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานลงได้

Berelson and Steiner (1964, อ้างถึงใน ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2553, หน้า 106) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในร่างกายซึ่งทำให้เกิดพลัง และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย

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

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 111) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดมุ่งหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความหมายของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

ประภา สังข์พันธ์ (2554, หน้า 5) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความต้องการที่ได้รับจากการกระตุ้นของบุคคลหนึ่งที่ต้องการแสวงหาความพอใจด้วย

พฤติกรรมที่มีเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจปกติก็คือ แรงกระตุ้น (Drive) แรงกระตุ้น คือ ตัวที่ทำให้เกิดการกระตุ้นอย่างแรง เพื่อจะได้เกิดการตอบสนองที่พอใจ

จตุรภัทร สุวรรณวิเศษ (2555, หน้า 21) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจูงใจให้กระทำหรือตื่นรับเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

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

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

Michael Domjan (1996, p. 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้นผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการ

## 2. ประเภทของแรงจูงใจ

สมุทรา ชำนาญ (2559, หน้า 267) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกัน เป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึงบุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจเชื่อกันว่าถ้าผู้เรียนเกิดแรงจูงใจประเภทนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดดังนั้นครูควรพยายามสร้างแรงจูงใจประเภทนี้ให้เกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ การอยาก



เพราะต้องการเป็นผู้ที่มีความรู้สอดคล้องกับแนวความคิดของอารี พันธมณี (2540, หน้า 270) ที่ว่าเป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอกเช่นความต้องการเรียนเพื่อต้องการความรู้ทำงาน เพราะต้องการความสนุกและชำนาญซึ่งความต้องการหรือความสนใจพิเศษตลอดจนความรู้สึกรักใคร่หรือทัศนคติของแต่ละบุคคลจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมขึ้น ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็นความสนใจความรักความศรัทธาเป็นต้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมเพราะต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่นำมาเร้าภายนอกเช่นรางวัลเกรดเป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อารี พันธมณี (2546, หน้า 270) ที่ว่าเป็นภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเช่นสิ่งของหรือเกียรติยศเงินเดือนปริญญาบัตร ความก้าวหน้ารางวัลค่าชมเชยการแข่งขันการติเตียนทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายจึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

แรงจูงใจนั้นประกอบไปด้วยแรงจูงใจภายในคือการมองเห็นคุณค่าและกระทำด้วยความเต็มใจและแรงจูงใจภายนอกคือความต้องการการยกย่องมีชื่อเสียงหรือรางวัลเป็นตัวผลักดันให้กระทำ

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

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

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะชอบหรือไม่ชอบพอใจหรือไม่พอใจหากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ย่อมทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติพยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมีเช่นการใช้ของที่มีราคาแพงเป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงานอาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ในการที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปแรงจูงใจมีองค์ประกอบ 2 ประการคือองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและองค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความต้องการเจตคติความเชื่อ ค่านิยมความวิตกกังวลซึ่งประกอบกันเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจแรงจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึง องค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สัมมา รัตนีย์ (2553, หน้า 135 - 136) กล่าวว่า องค์ประกอบแรงจูงใจมี 2 ประการ

1. องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. องค์ประกอบภายใน ได้แก่

2.1 ความต้องการ (Needs) ในการจะทำการหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

2.2 เจตคติ (Attitudes) เป็นความเชื่อความรู้สึกต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ หากมีเจตคติที่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงานก็เป็นแรงผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่หากมีเจตคติไม่ดีก็ย่อมทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ยาก

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าของตนพึงพอใจที่จะปฏิบัติ พยายามเลือกที่จะทำตามค่านิยมที่ตนเองมี เช่น การใช้ของที่มีราคาแพง เป็นต้น

2.4 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงาน อาจก่อให้เกิดอุปสรรคและเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ในการที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นความต้องการของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิตอยู่เพื่อการยอมรับและค่านิยมแรงจูงใจจึงกระบวนการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือ

ดินรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองของสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้นมีทิศทางจริงจังมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านกายภาพด้านการเรียนและด้านความคิด

แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล

บุคคลมีความต้องการมากมายหลายอย่างจนไม่มีขอบเขตจำกัดซึ่งในความต้องการที่เกิดจากความคิดคำนึงหรือความต้องการด้านจิตใจหรือความต้องการทางกาย ซึ่งเป็นความต้องการที่ขาดมิได้และในบรรดาความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์นั้นยากที่จะได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจ เพราะเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงมีผู้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

เฮนฤติ สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 27) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดจากสิ่งกระตุ้นภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ตลอดจนความต้องการทางจิตใจและสังคม ได้แก่ ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคม ที่เกิดจากการเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะกระตุ้นให้คนเราเกิดแรงจูงใจบางอย่างมาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตอบสนองความต้องการ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลนั้นจะเพียรพยายามทุกวิถีทางในอันที่จะให้บรรลุความต้องการที่ละขั้นเมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นนั้นก็ลดความสำคัญลงจนหมดความสำคัญไปไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไปแต่จะเกิดความสนใจและความต้องการสิ่งใหม่อีกต่อไป แต่ความต้องการขั้นต้น ๆ ที่ได้รับการตอบสนองไปเรียบร้อยแล้วนั้นอาจกลับมาเป็นความจำเป็นหรือความต้องการครั้งใหม่อีกได้เมื่อการตอบสนองความต้องการครั้งแรกได้สูญเสียหรือขาดหายไปและความต้องการที่เคยมีความสำคัญจะลดความสำคัญลงเมื่อมีความต้องการใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่

แนวทางการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้คนได้เป็นอย่างดีนั้นนอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้วดังนั้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจและเต็มใจลงทุนลงแรงเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวคือการจูงใจในการทำงาน ซึ่งในการสร้างแรงจูงใจมีผู้ให้ความสำคัญกล่าวถึง ดังนี้

เย็นฤดี สอนสุราษฎร์ (2557, หน้า 29) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจถือว่ามี ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นเพื่อให้เป้าหมายเป็น แนวทางในการทำงานและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการกระตุ้นให้คนตั้งอกตั้งใจทำงาน พึงอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเต็มที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

กอบประเชษฐ ตย์คคานนท์ (2556, หน้า 150 – 166) ได้กล่าวถึงข้อควร ปฏิบัติของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ

1. ต้องรู้มาตรฐานการทำงานของตัวเองแสดงให้ ทุกคนประจักษ์และต้องเสมอต้นเสมอปลาย
2. ระวังอย่าลำเอียงและมีอคติจนทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการ ตัดสินใจของท่านในการเลื่อนขั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขากำลังอยู่ ณ จุดใดบอกให้เขารู้ สมรรถภาพของตัวเองทั้งด้านลบและด้านบวกให้โอกาสเขาแก้ไขข้อบกพร่อง
4. ให้คำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการชมเชยแบบ จุก ๆ จิก ๆ เรื่องเล็กเรื่องน้อยเกินไปและอย่าตำหนิหรือดูถูกหรือวิจารณ์หรือนิินทา ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น
5. ให้ข่าวสารแก่พนักงานทุกคนล่วงหน้าทุกครั้งที่จะมีการ เปลี่ยนแปลงใด ๆ ซึ่งจะกระทบกระเทือนพวกเขาแต่ไม่ใช่เปิดเผยความลับขององค์การ
6. เอาใจใส่ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในการทำงานและชีวิต ครอบครัวของเขา
7. มองคนที่ผลงานไม่ใช้วิธีการปฏิบัติหลีกเลี่ยงอคติหากแนวคิด ต่างกัน
8. เลียสละยอมออกนอกเส้นทางเพื่อช่วยผู้อื่นเมื่อไม่ผิดกฎระเบียบ หรือผิดกฎหมายเพื่อปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องแต่ท่านจะต้องรู้จักแต่ละคนที่จะช่วยเหลือเป็น อย่างดีจึงจะแก้ปัญหาของเขาได้
9. มีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้อื่น ๆ พร้อมทั้งจะรับ ความสำเร็จและความล้มเหลว
10. ก่อให้เกิดความเป็นอิสระด้วยการให้อิสระภาพแก่เขาในการแสดง ความสามารถ

11. เป็นตัวอย่างความขยันขันแข็งในการทำงานแต่ไม่ใช่แย่งงาน  
ผู้ใต้บังคับบัญชา
12. รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาได้แก่การยืดหยุ่นในความคิดคำนึงถึงความ  
คิดเห็นของผู้อื่น
13. พร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นมองโลกในแง่ดียอมรับความสามารถ  
ของผู้อื่น
14. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองเข้มแข็งแต่สุภาพอ่อนโยนไม่แสดง  
อาการตื่นตระหนกเมื่อประสบปัญหาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาและอย่าโลเลในการตัดสินใจ
15. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระพนักงานจะ  
รู้สึกตัวเขาเป็นคนมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั้งยังเป็นการพัฒนา  
ความคิด
16. แบ่งสรรและมอบหมายงานอย่างเหมาะสมและอย่าชิงดีชิงเด่นกับ  
ลูกน้อง

จากที่หลายท่านได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจในการ  
ทำงานให้แก่บุคคลนั้นหากปล่อยให้ไม่มีความสุขไม่รู้สึกสนุกกับการทำงานจะส่งผลต่อ  
ประสิทธิภาพของงานที่พวกเขาทำให้ผลการทำงานตกต่ำมีอัตราการเปลี่ยนงานสูงผู้บริหาร  
จึงต้องทำงานหนักเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน  
เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

### 3. ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความพยายามของบุคคลที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้  
สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยคาดหวังว่าจะกระทำสิ่งนั้นให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อ  
พบกับอุปสรรคปัญหาก็จะมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะโดยหาวิธีการที่จะเผชิญกับอุปสรรค  
นั้นอย่างไม่ท้อถอย (วรัณฐิยา ไชยลา, 2550, หน้า 39) ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้  
ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้หลายแนวคิด เช่น

ภักดพล นันทาวิราช (2551, หน้า 12) ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่  
สัมฤทธิ์ว่า เป็นความปรารถนาในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ได้รับความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่อ  
อุปสรรคที่ขัดขวาง โดยพยายามหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญญา มีความทะเยอทะยาน

เพื่อนำตนเองสู่ความสำเร็จและมีความต้องการเป็นอิสระในการทำกิจกรรมนั้น ๆ ต้องการช่วยเหลือในการแข่งขัน มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศเพื่อให้บรรลุกับมาตรฐานที่ตนเองได้ตั้งไว้

เอ็ดมุนด์ บัวสรวง (2551, หน้า 16) ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงานการมีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้สำเร็จ การแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ ด้วยตนเอง การทำกิจกรรมด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงและทำงานด้วยความพิถีพิถันละเอียดรอบคอบ

ณัฐริกา บุรณกุล (2552, หน้า 7) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า ต้องการงานออกมามีประสิทธิภาพ โดยพยายามมุ่งมั่นในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

ศิริรณภา พงษ์หล้า (2552, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง เป็นความต้องการของบุคคลที่ปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และเลือกทำงานที่ท้าทาย ชอบแข่งขันกับบุคคลอื่นและตนเองอีกทั้งยังชอบปรับปรุงผลงานของตนให้ดีขึ้น แม้จะเผชิญกับอุปสรรคปัญหา

นิตยา สิทธิเสื่อ (2553, หน้า 15) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง เป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แม้จะยุ่งยากลำบากก็ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง พยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ปัญหาอันจะนำตนไปสู่ความสำเร็จ มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศเพื่อบรรลุมาตรฐานที่ตนตั้งไว้

ภัทรารวิจิตร มณีประเสริฐ (2554, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง เป็นคุณลักษณะของนักศึกษาที่แสดงถึงความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งใจไว้โดยจะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน ตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและมีความอดทน

Atkinson (1966, p. 107 อ้างถึงใน ทองดี หาญนอก, 2552, หน้า 17) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะทำนายพฤติกรรมใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้ไม่เพียงขึ้นอยู่กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลเท่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับโอกาสของการประสบความสำเร็จในการทำงานและค่าของสิ่งล่อใจเพื่อความสำเร็จในการทำงานอีกด้วย

McClelland (1985, pp. 110 – 111 อ้างถึงใน มงคล ศัยยกุล, 2556, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วง โดยแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมหรือทำได้ดีกว่าผู้อื่น มีความ

พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความสำเร็จมากกว่าที่จะล้มเหลว รู้จักเลือกงานให้เหมาะสมกับชอบทำงานที่มีลักษณะยากและท้าทายความสามารถ ต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลการกระทำในทันทีอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอความสามารถของตนเอง เป็นผู้ที่คิดว่างานทุกอย่างจะประสบผลสำเร็จก็ต้องด้วยความตั้งใจจริงไม่ใช่เพราะโอกาสอำนวยให้และการกระทำกิจกรรมใด ๆ นั้นมุ่งให้บรรลุมาตรฐานของตนเองมากกว่ารางวัล โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความกล้าเสี่ยงพอสมควร ความกระตือรือร้นความรับผิดชอบต่อตนเอง คาดการณ์ล่วงหน้าและมีทักษะในการจัดระบบงาน

มงคล ศัยยกุล (2556, หน้า 23) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของนักศึกษาที่จะทำในสิ่งที่ต้องการให้สำเร็จ โดยมีการตั้งเป้าหมายและวางแผนเตรียมการไว้อย่างชัดเจน มีความมานะพยายาม มีความอดทนที่จะผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยตนเอง ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน และแสดงออก กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำทั้งในการเรียน การทำกิจกรรม และการดำเนินชีวิตส่วนตัว

สุภารัตน์ อธิธรรมธาดา (2557, หน้า 16) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความคาดหวังของบุคคลซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อน หรือแรงขับให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีความมุ่งมั่นเพียรพยายามที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมาย หรือต้องการทำให้สิ่งที่ตนกระทำอยู่ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนเองตั้งไว้ และถ้างานที่บุคคลคาดหวังเอาไว้เกิดผลสำเร็จก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดกำลังใจ และจะมีความคาดหวังในการที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป แต่ถ่าสิ่งที่เขาทำไม่ประสบความสำเร็จบ่อยครั้งเข้าก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดการตั้งความคาดหวังในการที่จะทำงานนั้น ๆ ต่ำลงจนบุคคลนั้นอาจจะกลายเป็นคนที่มีความท้อแท้ ไม่สู้ ไม่กล้าคิด หรือไม่กล้าหวังต่อสิ่งต่าง ๆ และถ้าบุคคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นมีความสำคัญ และมีอิทธิพลมากต่อแต่ละบุคคลในการที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปนั้นก็ขึ้นอยู่กับผลที่มาจากแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่สามารถทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ยังเป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้

แต่ละบุคคลกล้าคิด กล้าที่จะคาดหวัง และกล้าที่จะทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองตั้งใจ หรือได้กระทำอยู่ให้ประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุดตามเป้าหมายของตนที่ได้ตั้งเอาไว้อีกด้วย

จากรูวรรณ อะคะป็น (2558, หน้า 5) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงให้เห็นว่ามีความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและพยายามหาวิธีการต่าง ๆ มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งใจ มีความพอใจ สบายใจ เมื่อประสบผลสำเร็จ และมีความวิตกกังวลไม่สบายใจเมื่อประสบความล้มเหลว

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงให้เห็นว่ามีความต้องการที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วง โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความมานะพยายาม มีความอดทนที่จะผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ และพยายามหาวิธีการมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งใจ มีความพอใจเมื่อประสบผลสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว

#### 4. ความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญในการที่จะผลักดันในบุคคลทุกวัยสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้ และถ้าประเทศใดมีประชากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแล้ว ย่อมที่จะทำให้ประเทศนั้นเจริญก้าวหน้าได้ เพราะคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความพากเพียรพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค เพื่อที่จะบรรลุถึงความสำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้มากกว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ (มงคล ศัยยกุล, 2556, หน้า 24) นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจและแรงจูงใจไว้หลายแนวคิด เช่น

Maslow (1970, p. 69 อ้างถึงใน ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 84) มีความเห็นว่าความต้องการทั้ง 5 ระดับมีความสำคัญต่อมนุษย์ เราจะเห็นว่าความต้องการในแต่ละขั้นของบุคคล จะต้องได้รับการบำบัดเรียงตามลำดับจากความต้องการในระดับต่ำไปสูง เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการบำบัดแล้ว มนุษย์จะก้าวไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น แต่ถ้าความต้องการในระดับนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะกลับไปลงสู่ความต้องการในสถานะเดิมและจะพยายามจนกว่าเขาจะบรรลุความพยายามที่ต้องการ แนวความคิดของมาสโลว์ ได้รับการยอมรับและนำไปประยุกต์ใช้ในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารงานและบริหารบุคคล ทำให้เรารู้จักทฤษฎีนี้ในชื่อว่า “ทฤษฎีลำดับ



ชั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)” นอกจากนี้เรายังอาจจะแบ่งความต้องการตามทฤษฎี ได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ ความต้องการระดับต้น(Lower Order Needs) และความต้องการระดับสูง (Higher Order Needs) ซึ่งทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ โดยในสมัยเริ่มต้นที่นักวิชาการตื่นตัวในการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ และความต้องการของบุคคล ถึงแท้ทฤษฎีจะถูกวิจารณ์ว่าขาดข้อมูลและการสนับสนุนทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์แต่ทฤษฎีของมาสโลว์ก็ได้รับการกล่าวถึงและยอมรับในการเป็นต้นแบบของการศึกษาการจูงใจในปัจจุบัน ตลอดจนนำไปประยุกต์ในการจูงใจหรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร

โกมล บัวพรหม (2553, หน้า 43) กล่าวว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพ และความสำเร็จของงานซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 5 ด้าน คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านผู้บังคับบัญชา ชื่นต้น และด้านเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ในการบริหารคน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ หรือมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน และสิ่งที่องค์การจะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ การจะสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่บุคคลคาดหวัง หรือต้องการได้จากองค์การด้วย จึงจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้องค์การมั่นใจว่าพนักงานจะทุ่มเทร่างกาย แรงใจเพื่อตอบสนององค์การ อันจะส่งผลให้การดำเนินการขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

พัชรี เหลืองอุดม (2554, หน้า 37) กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ ได้แก่ การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่มการส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร การช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน การเกื้อกูลและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

การทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย  
 สุขใจในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กิติ ตยัคคานนท์ (2553, หน้า 121) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจใน  
 การทำงานว่าในการที่จะทำให้มนุษย์อยากทำงานจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้า  
 หรือตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดความอยากที่จะทำงาน ทั้งนี้ เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญ  
 3 ประการ คือ การทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรม  
 อย่างใดอย่างหนึ่งออกมา การทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เร้าให้มีกิจกรรม และเป็น  
 การนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญในการที่จะทำให้มนุษย์อยาก  
 ทำงานจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดความอยากที่  
 จะทำงานและผลักดันในบุคคลสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้ และถ้าหน่วยงานใด  
 มีบุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแล้ว ย่อมที่จะทำให้หน่วยงานนั้นเจริญก้าวหน้าและ  
 ประสบผลสำเร็จได้ เพราะคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความพยายามที่จะเอาชนะ  
 อุปสรรค เพื่อที่จะบรรลุถึงความสำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้มากกว่าคนที่มีแรงจูงใจ  
 ใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

## 5. ประเภทของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

กฤษาลี คำชาย (2540, หน้า 223 – 224 อ้างถึงใน มงคล ศัยยกุล, 2556,  
 หน้า 23) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นแรงจูงใจทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการ  
 ดำรงชีวิตของมนุษย์ในทุกด้าน ดังนั้น หากพิจารณาใช้แหล่งการเสริมแรงเป็นเกณฑ์  
 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงแบ่งออกเป็น 2

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภายใน (Intrinsic Achievement Motivation) มีฐาน  
 มาจากความต้องการที่อยากแข่งขันและอยากเอาชนะอุปสรรคปัญหาของมนุษย์เพื่อที่จะ  
 ต้องการควบคุมสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น เด็กคนหนึ่งทำกิจกรรมการฟังภาษาอังกฤษครั้ง  
 แรก พบว่าระดับของตนเองอยู่ที่ระดับ 6 ซึ่งเป็นขั้นต่ำสุด ต่อมาเด็กคนนั้นได้ใช้เวลาว่างใน  
 การฝึกฟังภาษาอังกฤษด้วยตนเองโดยฟังเทปรายการวิทยุและรายการโทรทัศน์หลาย ๆ  
 ครั้ง และมาทดสอบฟังอยู่เป็นระยะ ๆ ผลปรากฏว่าการฟังได้พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงระดับ  
 1 ซึ่งเป็นขั้นสูงสุด แม้กระนั้นก็ยังไม่หยุด แต่ยังทำกิจกรรมการฟังที่ยากขึ้นไปอีกอย่างไม่  
 ท้อถอยและเบื่อหน่าย จากตัวอย่างที่ยกมานี้ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่มาจากแรงจูงใจ  
 ใฝ่สัมฤทธิ์ภายใน และหากแยกองค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภายใน

แบ่งออกเป็นสามองค์ประกอบ ได้แก่ ความต้องการที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (การฟังภาษาอังกฤษ) ส่วนที่สอง ได้แก่ ความต้องการที่จะพัฒนามาตรฐานส่วนตนขึ้นมา (ตัดสินใจว่าจะพัฒนาระดับการฟัง) และส่วนที่สาม ได้แก่ การควบคุมความสำเร็จของตน (เมื่อยังไม่พอใจผลการกระทำของตนก็พยายามซ้ำ ๆ โดยไม่เลิกกลางคันจนกระทั่งประสบผลสำเร็จ)

## 2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภายนอก (Extrinsic Achievement Motivation)

พฤติกรรมใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคล อาจไม่จำเป็นต้องพัฒนามาจากแรงจูงใจภายในเสมอไป ยังมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภายนอก ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากแรงจูงใจที่อยากจะพัฒนาความเอาใจใส่และความเกี่ยวข้องของผูกพันกับผู้อื่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภายนอก แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

ประการแรก ได้แก่ ความวิตกกังวล ความวิตกกังวลมีลักษณะที่สำคัญ ต้องกล่าวถึงสามประการ ประการแรก ความวิตกกังวลเป็นประสบการณ์ส่วนบุคคลที่เป็นความวุ่นวายใจหรือความไม่สบายใจ และส่งผลต่อร่างกาย เช่น ทำให้มีความผิดปกติในการหลั่งเหงื่อ การปวดศีรษะหรือการย่อยอาหาร ประการที่สอง ความวิตกกังวลเป็นแบบความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่ตระหนักว่าตนเองถูกตำหนิ ตนเองมีประสบการณ์ร้ายในชีวิต และเกิดความปรีวิตกว่าทุกอย่างต้องจบลงในแง่ร้าย และประการที่สาม คือ การตกอยู่ในสถานการณ์ที่ทำให้กังวลซ้ำแล้วซ้ำซาก ทั้งสามประการที่กล่าวมานี้ นักจิตวิทยาเชื่อว่าล้วนส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลแต่ในแง่ที่แตกต่างกัน ออกไปลักษณะประการแรกรู้จักกันในนามขององค์ประกอบเร้าซึ่งในแง่ความวิตกกังวลแต่พอดีจะช่วยให้คนทำงานหรือเรียนรู้ได้ดีขึ้น ส่วนอื่น ๆ

ประการที่สอง ได้แก่ เป้าหมายของแรงจูงใจภายนอก ลักษณะประการที่สองของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จากภายนอก ก็คือ ทิศทางของการแสดงพฤติกรรมพุ่งไปยังการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การแสวงหาการยอมรับนี้ได้หลายแบบ เช่น นักเรียนทำงานเพราะอยากได้คำชมจากครู ลูกจ้างเพราะอยากได้การเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน เป็นต้น จะสังเกตได้อย่างไรว่าพฤติกรรมใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นผลมาจากแรงจูงใจภายนอกหรือภายในหลักเกณฑ์ที่ใช้จำแนก ได้แก่ เงื่อนไขนักเรียนยังคงทำงานต่อไป หากการทำงานของนักเรียนขึ้นอยู่กับคำชมหรือคะแนน หรือการปรากฏตัวของครู อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการทำงานนั้นเป็นผลมาจากแรงจูงใจภายนอก แต่หากนักเรียน

ยังคงทำงานต่อไปแม้ว่าครูจะสนใจหรือไม่ก็ตามที่ อาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมนั้นของนักเรียน ถูกจูงใจด้วยการจูงใจภายใน

ประการที่สาม ได้แก่ มาตรฐานภายนอก ลักษณะที่สามของแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ภายนอก ได้แก่ การตั้งมาตรฐานความสำเร็จของพฤติกรรมภายนอก ทั้งนี้ เนื่องมาจากข้อเท็จจริงที่ว่า การกระทำพฤติกรรมนั้นไปเพื่อต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ตัวอย่างเช่น นักเรียนแสดงพฤติกรรมการทำงานเพื่อหวังคะแนนดี ๆ จากครู ซึ่งเกณฑ์ของ ความสำเร็จที่จะได้คะแนนดีนั้นครูเป็นคนตั้ง นักเรียนอาจไม่ได้วางมาตรฐานความสำเร็จ ของตนเอง ดังนั้น นักเรียนจะเกิดความวิตกกังวลหากครูแสดงอาการไม่ยอมรับขึ้นมา

ประการที่สี่ ได้แก่ การใช้ผู้อื่นควบคุมความสำเร็จของตน ลักษณะ ประการที่สี่นี้สืบเนื่องมาจากภายนอก ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลคิดว่าโอกาสและความสำเร็จใน การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งของตนนี้ถูกควบคุมโดยผู้อื่น หากในห้องเรียนนั้นครูจัดกิจกรรมทุก อย่างให้กับผู้เรียนทำด้วยมาตรฐาน ที่ครูวางไว้ โดยมีได้คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน แต่ละคนและผู้เรียนไม่มีส่วนในการกำหนดมาตรฐานการทำงานด้วยตนเอง ดังนั้น จึงเท่ากับครูเป็นผู้ควบคุมความสำเร็จของนักเรียน

สรุปได้ว่า บุคคลทุกคนล้วนแต่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจทาง สังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ในทุกด้าน และมีอยู่ในทั้งสองประเภท แต่มี ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจประเภทใดจะกระตุ้นพฤติกรรมออกมา ย่อมแปรไปตามสถานการณ์และบริบทของแต่ละบุคคล

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

Mehrabian (1986, p. 493 อ้างถึงใน พริจิต บุญบันดาล, 2551, หน้า 44) ได้ศึกษาเรื่อง การวัดโน้มความต้องการความสำเร็จของเพศชายและหญิง โดยศึกษา กับกลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย จำนวน 399 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ ประกอบมีการสร้างข้อคำถามขึ้น 34 ข้อเพื่อใช้วัด และจำแนกระหว่างผู้มีแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์สูง และผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่งมีทั้งข้อคำถามในเชิงบวก และเชิงลบแสดงว่า มีแนวโน้มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยกับข้อคำถามเชิงบวกแสดงว่า มี แนวโน้มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเช่นกัน ตัวอย่างข้อคำถามในเชิงบวก ได้แก่ บุคคลชอบงาน ที่มีความยาก ทำทนาย และอาจประสบกับความล้มเหลวได้มากกว่างานที่สำคัญแต่เป็นงาน ง่าย บุคคลชอบทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อน แต่น่าสนใจ แม้ว่าผลจะออกมาไม่ดีมากกว่าสิ่งที่

คุณเคยทำเป็นประจำทุกวันและให้ผลออกมาดี ตัวอย่างข้อคำถามเชิงลบได้แก่ เมื่อบุคคลไม่สบาย พักผ่อนอยู่กับบ้านจะใช้เวลาพักอยู่เฉยๆ มากกว่าที่จะพยายามทำงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น รดน้ำต้นไม้ และชอบทำในสิ่งที่ทำให้รู้สึกสนุกสนาน เช่น เล่นเกม มากกว่าสิ่งที่คุณค่ากับเวลาที่เสียไปแต่ไม่รู้สึก เป็นต้น

นอกจากนี้ Mehrabian (1986, p. 493 อ้างถึงใน พิรจิต บุญบัณฑิต, 2551, หน้า 45) ได้จำแนกลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถเป็นโครงสร้างได้ 8 ส่วน ได้แก่

1. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ชอบที่จะรับผิดชอบทำงานนั้นให้สำเร็จโดยตนเองคนเดียวมากกว่าร่วมกันทำหลาย ๆ คน
  2. การเลือกกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จ หรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ (Achieve oriented) มีเป้าหมาย มีโอกาสเป็นไปได้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายาม
  3. ความรู้สึกด้านความต้องการความสำเร็จ มากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (Achieve/failure feeling) ความสำเร็จของตัวงานเป็นตัวกระตุ้นที่ดีให้พยายามทำงานนั้นต่อไปไม่ว่าทำเพราะเลี่ยงความล้มเหลว และมีความสุขเมื่อทำได้สำเร็จ
  4. การหลีกเลี่ยงในระดับที่เหมาะสม ระดับปานกลาง มีโอกาสที่จะสำเร็จหรือล้มเหลวได้พอ ๆ กัน มีระดับความคาดหวังตรงกับสภาพความเป็นจริง (Intermediate Risk/Realistic Aspiration Level)
  5. การเลือกงานที่ยาก และท้าทายความสามารถ (Worth-while/Difficult work) ชอบงานที่ตนไม่เคยทำมาก่อน และเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยไม่กลัวผลที่ออกมาว่าจะดีหรือไม่ดี เพื่อที่ตนจะได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่
  6. การเลือกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน และฝึกความชำนาญ (Skill/competition) มองว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง
  7. ความสามารถที่รับรองผลในระยะยาว (Delay Gratification) ยินดีที่จะให้เวลากับงานนั้นเต็มที่ แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคที่ยินดีที่จะรอแล้วได้ความสำเร็จของงาน
  8. ความผูกพันกับอนาคต มากกว่าอดีต และปัจจุบัน (Distant Future Perspective) มองการณ์ไกล คำนึงถึงผลที่ได้รับในระยะยาว เชื่อว่าจะต้องดีกว่าที่ผ่านมา
- จากแนวคิดทฤษฎี เมอราเบียน เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นสามารถสรุป และเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำได้ว่า บุคคลผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นประกอบด้วย

ลักษณะดังนี้กล่าวคือไม่เที่ยงงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา ในองค์การที่มีพนักงานลักษณะนี้หากเป็นพนักงานที่ทำงานคนเดียว หรือถ้าจะเลือกผู้ร่วมงาน ก็มักเลือกผู้มีความสามารถ ไม่เลือกโดยคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเดียวกัน ไม่เล่นพวก มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูง เข้าใจ และพอใจกับการทำงาน ทำทลายความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน บุคคลลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก อยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไร หรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของตนเอง และอยากรู้ว่าสิ่งที่ทำส่งผลกระทบต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะมีความกังวลใจ ถ้าทราบทำให้ผลดีจะพึงพอใจ และเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไป

ประดิษณ์ท์ อุปรมัย (2544, หน้า 66 อ้างถึงใน พิศิจิต บุญบันดาล, 2551, หน้า 46 – 47) กล่าวถึงคุณลักษณะ 5 ประการของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1. ทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีการวางแผนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายโดยกำหนดเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป ทำทลายความปรารถนาและมีการวางแผนการดำเนินงานรวมถึงคาดการณ์ในอนาคตไว้ในแผน มีวิธีการประเมินผลเป็นระยะไว้ในแผน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน
2. มีความมานะพยายามและมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากของงานไม่หวั่นเกรงอุปสรรค วิตกกังวลต่อความล้มเหลว ทำงานได้นาน ๆ และไม่ยอมให้เวลาผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์
3. มีความรับผิดชอบในงานและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนคิดว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของตนมากกว่าขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือไมโยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ถ้าประสบความล้มเหลว แต่จะพยายามเริ่มต้นใหม่เพื่อปรับปรุงข้อผิดพลาด
4. แข่งขันกับมาตรฐานที่เป็นเลิศ ชอบการแข่งขันโดยมุ่งไปที่ผลงานดีเลิศมากกว่าการชนะคู่แข่ง
5. ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสนุกกับงาน งานที่ท้าทายความสามารถ คือ งานที่ไม่ง่ายไม่ยากเกินไป

McClelland (1961, pp. 200 – 256 อ้างถึงใน พิณกาน ภัทเศรษฐ์, 2551, หน้า 20 – 21) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ซึ่งพบว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความกล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate risk-taking) คือ เป็นผู้ที่มีความกล้า กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญกับความล้มเหลวหรือความล้มเหลวอย่างเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเลด้วยความสามารถของตนไม่หวังพึ่งโชคชะตา มุ่งที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว โดยมีผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่มีความยากลำบากพอสมควร โดยใช้ความสามารถของตนเองและเมื่อการทำงานดังกล่าวลุล่วงไปได้จะเกิดความพอใจมาสู่ตน เพราะคิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จได้ด้วยความตั้งใจจริงและทำงานจริงของตน ไม่ใช่เกิดจากโอกาสหรือสิ่งมหัศจรรย์ ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำที่มักจะหลีกเลี่ยงงานที่ต้องเสี่ยง นั่นคือจะเลือกงานง่าย ๆ เนื่องจากกลัวความล้มเหลว หรืออาจจะเลือกงานที่ยากมาก ๆ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จแต่หวังว่าโชคหน้าจะเข้าข้างตน

2. มีความกระตือรือร้น (Energetic) นั่นคือเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นพยายามหรือชอบทำงานที่ท้าทายความคิดและความสามารถ ชอบกระทำสิ่งใหม่ ๆ ที่จะทำให้ตนรู้สึกว่าจะประสบความสำเร็จ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันขันแข็งในทุกกรณี แต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายหรือช่วยย้วยุ่ความสามารถของตน และเมื่อบรรลุงานดังกล่าวจะเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญลุล่วงไปแล้ว ดังนั้นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะไม่ใช่ขยันขันแข็ง ในงานอันเป็นกิจวัตรประจำวันแต่จะขยันขันแข็งเฉพาะงานที่ต้องใช้สมองหรือเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใครหรือเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถในการค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป

3. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual responsibility) นั่นคือเป็นผู้ที่จะกระทำอะไรเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตนเอง ไม่มีจุดหมายที่รางวัลหรือชื่อเสียง มีความเชื่อมั่น ในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รู้หน้าที่และภารกิจของตนเอง โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง ไม่ใช่เพื่อหวังคำชมเชยหรือรางวัลจากผู้อื่นต้องการเสรีในการคิดไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ

4. มีความต้องการทราบผลการตัดสินใจที่แน่ชัด (Knowledge of results of decision) นั่นคือ เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในการตัดสินใจ และติดตามผลการตัดสินใจของตนเอง โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะติดตามผลที่เกิดจากการตัดสินใจ

หรือการกระทำของตน และพยายามที่จะพัฒนาหรือกระทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมอีกเมื่อทราบผลการกระทำของตนอย่างแน่ชัด

5. มีการรู้จักการวางแผน (Long-range planning or anticipation of future possibilities) นั่นคือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่มีการวางแผนในระยะยาวมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำเนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นการณ์ไกลกว่า

6. มีทักษะในการจัดระบบ (Organizational skills) นั่นคือ เป็นผู้ที่จะเลือกทำในสิ่งที่เป็นไปได้ และเหมาะสมกับกำลังความสามารถ

สรุปได้ว่าลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ ลักษณะของบุคคลที่ทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีการวางแผนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย โดยมีความมานะพยายามและมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากของงาน มีความรับผิดชอบในงานและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนชอบการแข่งขันโดยมุ่งไปที่ผลงานดีเลิศมากกว่าการชนะคู่แข่ง อีกทั้งทำงานที่ท้าทายความสามารถเพราะทำให้เกิดความกระตือรือร้น และสนุกกับงาน

## 6. แนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ดังนี้

การดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 131) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่งก็คือ ทฤษฎีที่เน้นเรื่องแรงผลักดัน (Force) ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งเรียกว่า "แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์"(Achievement Motive) ของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961, p. 256) จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลแลนด์ พบว่านักธุรกิจ นักวิทยาศาสตร์ และอาชีพชั้นสูงอื่น ๆ ต่างก็มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าระดับปานกลาง นักธุรกิจที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเองจะไม่เพียงแต่ต้องการกำไรเพื่อกำไรในธุรกิจการค้าของตนเท่านั้น แต่ต้องการกำไรเพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ในทางธุรกิจด้วย และกำไรเป็นเพียงตัวชี้ว่า การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีมากเพียงไร แต่ตัวมันเองไม่ใช่เป้าหมายที่สำคัญ แมคเคลแลนด์ได้สรุปว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว และแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประเภท ได้แก่



1. ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Needs for Achievement: n Ach)
2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (Needs for Affiliation: n Aff)
3. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power: n Power)

Attainable

แมคเคลแลนด์ ยังเน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน n Ach เป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland) สามารถนำไปใช้กระตุ้นหรือเพิ่มแรงผลักดันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จทำได้โดยสรุป ดังนี้

1. เขียนเป้าหมายการทำงานของตัวเองให้ชัดเจน (Put Your Goals in Writing)
2. วางเป้าหมายที่ท้าทายความสำเร็จ (Make the Goals Challenging Yet)
3. มีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Have Specific Goals)
4. กำหนดเป้าหมายลงตาราง (Establish Timetables) โดยมีระยะเวลาที่แน่นอนว่างานจะประสบความสำเร็จเมื่อไร
5. จัดลำดับเป้าหมาย (Establish Priorities) ต้องจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายในการทำงานว่าอะไรสำคัญกว่ากัน
6. ทบทวนและปรับปรุงเป้าหมาย (Review and Revise Your Goals) มีการทบทวนเป้าหมายเป็นระยะ ๆ
7. ให้รางวัลตนเอง (Reward Yourself) ถ้าทำงานประสบความสำเร็จ

Atkinson (1966, p. 110 อ้างถึงใน ฌัญฐิกา บุรณกุล, 2552, หน้า 12 – 13) ได้อธิบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่น โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินอาจเป็นที่พอใจเมื่อกระทำจนเสร็จหรือไม่พอใจเมื่อกระทำสำเร็จก็ได้ และเขายังกล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็น คือ

### 1. การจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ (Motive to Achieve Success)

บุคคลแต่ละคนมีแรงจูงใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล ถ้าเขาประสบความสำเร็จ เขาก็จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าบุคคลที่เคยประสบความล้มเหลวมาก่อน ซึ่งจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

### 2. การมีโอกาสของความสำเร็จ (Probability of Success) ถ้างานที่ทำ

ไม่ยาก หรือง่ายเกินไปบุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก แต่ถ้างานที่ทำง่ายหรือยากมากเกินไป ไม่ว่าจะคน ๆ นั้นจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากหรือน้อยเขาก็จะรู้สึกว่าเขามีโอกาสประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

### 3. คุณค่าของความสำเร็จ (Incentive Value of Success) เมื่อบุคคลมีความ

พึงพอใจในความสำเร็จของตนมากขึ้น ก็จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้นมากเท่าไร

ทฤษฎีรูปแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ ซากิ (Sagie and others, 1996, p. 431, อ้างถึงใน มัทนา เพ็งแจ่ม, 2550, หน้า 25) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แบบดั้งเดิม (Traditional Theory) เช่น ทฤษฎีของ Atkinson (1958, 1964); McClelland (1961) McClelland and others (1953) มีแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีโครงสร้างเป็นองค์ประกอบเดี่ยว (Unitary) แต่ในยุคปัจจุบัน มีผลจากการวิจัยที่สนับสนุนว่าโครงสร้างของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ซากิ (Sagie and others) กล่าวว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ

#### 1. รูปแบบพฤติกรรม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม

ออกในลักษณะ

##### 1.1 มีเป้าหมาย ตั้งเป้าหมายที่ยาก ต้องใช้ความพยายามและ

ความสามารถ จึงจะประสบความสำเร็จ

##### 1.2 ความรู้สึกชอบงานยาก มีความพึงพอใจ ในการทำงานที่ยาก

มากกว่างานที่ง่าย

##### 1.3 ชอบใช้ความคิด ชอบงานที่ต้องใช้ ความคิด สติปัญญา

## 2. รูปแบบการทำทนาย มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 แข่งขันกับตนเองพฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ ทุ่มเทให้ทำงานและมีความเครียดสูงกว่าคนปกติ มีความอดทนกับสถานการณ์ที่กำกวม ไม่แน่นอน มีความรับผิดชอบต่องานและผลลัพธ์จากการทำงานของตน

2.2 การแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่ทำทนาย พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ ทศนคติที่เห็นว่า การจัดการกับปัญหาเป็นสิ่งที่ทำทนายน่าจะสนใจ พยายามแสวงหาวิธีทางแก้ปัญหา วางกลยุทธ์ เพื่อแก้ปัญหา และเลือกวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา คำนี้ถึงความเสี่ยงและความเป็นไปได้ คิดวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีทางใหม่หรือปรับปรุงวิธีดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีดั้งเดิม และมีความภูมิใจในความสำเร็จ

3. การประเมินความยากง่ายของงานในแต่ละช่วงเวลา แบ่งตามช่วงเวลาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

3.1 ก่อนการปฏิบัติ การเผชิญกับความไม่แน่นอน การประเมินความเสี่ยงก่อนการลงมือกระทำ

3.2 ระหว่างการปฏิบัติ การเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก การแสวงหา วิธีแก้ปัญหา

3.3 ภายหลังการปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่องานและผลงานของตน ความต้องการได้รับความสำเร็จและไม่ต้องการความล้มเหลว

McClelland (1985, p. 201 อ้างถึงใน เขื่อนมพร บัชรวง, 2551, หน้า 17) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศ จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์กังวลไม่สบายใจเมื่อประสบความล้มเหลวหรืออุปสรรค

2. แรงจูงใจใฝ่สมาคม (Affiliation Motive) คือความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่นต้องการเป็นที่นิยมชมชอบของคนอื่น ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) คือความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นในสังคม ผู้ที่มีความจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร

จากแรงจูงใจขั้นพื้นฐานของบุคคล 3 ประการดังกล่าว แมคเคลแลนด ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จมากที่สุด McClelland (1980, pp. 163 – 168 อ้างถึงใน เอื้อมพร บัวสรวง, 2551, หน้า 16) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate Risk-Taking) ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถ โดยไม่ขึ้นอยู่กับโชคชะตา จะมีการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล บุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่ยากลำบากพอสมควร เพราะมีความมั่นใจ ในความสามารถของตนเอง เพราะการทำงานที่ยากให้ลุล่วงไปได้นั้นจะนำความพอใจมาสู่ตน
2. ชยันชันแข็ง (Energetic) หรือ ชอบการกระทำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะทำ ให้บุคคลนั้น เกิดความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันในทุกกรณี แต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย หรือช่วย ความสามารถของตนและทำให้ตนเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญลุล่วงไปแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะไม่ขยันชันแข็งในงานอันเป็นกิจวัตรประจำวัน แต่จะทำงานขยันชันแข็งเฉพาะงานที่ต้องใช้สมอง และเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใคร หรือสามารถจะค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป
3. รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจในตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่องมีความต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ
4. ต้องการทราบแน่ชัดถึงผลของการตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of Result of Decision) โดยไม่ใช้เพียงการคาดคะเนเอาเองว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ ผู้ที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูง ยังพยายามที่จะทำตัวให้ดีกว่าเดิมอีก เพื่อทราบว่าการกระทำของตนเองว่าเป็นอย่างไรก็จะพยายามปรับปรุง ทั้งในด้านของพฤติกรรม
5. มีการทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นผลคาดการณ์กลกว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดการระบบงาน (Organizational Skills) เป็นสิ่งที่แมคเคลแลนดเห็นว่าคุณจะมี แต่ยังมีหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ (McClelland, 1985, p. 201 อ้างถึงใน เอื้ออมพร บัวสรวง, 2551, หน้า 17)

นอกจากนี้ แมคเคลแลนด ได้สรุปว่าลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง จะมีลักษณะ ดังนี้

1. พยายามที่จะทำงานอย่างไม่ทอดอหยจนถึงจุดหมาย
2. เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์ที่มีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50 - 50 หรือมีความเสี่ยงปานกลาง
3. เป็นผู้รับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน
4. เป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนในระยะยาวต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
5. เมื่อประสบความสำเร็จมักอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม

แมคเคลแลนด ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ ซึ่งแบบทดสอบดังกล่าว เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวในสิ่งที่ตนสนใจ และจากการศึกษา แมคเคลแลนดได้ข้อสรุปถึงคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง มีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (naAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการทดลองของแมคเคลแลนด พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (naAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นซึ่งบุคคลลักษณะนี้ต้องการความผูกพันสูง ชอบสถานการณ์

การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันโดยพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power (ndPower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะพยายามทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ กังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการทดลองโดยใช้แบบทดสอบ TAT พบว่า พนักงานหรือบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักต้องการทำงานใน 3 ลักษณะได้แก่ 1) งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเฉพาะส่วนงานของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง 2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากเกินไปกว่าความสามารถของเขา 3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

Cassidy and Lynn (1989, p. 107 อ้างถึงใน มงคล ศัยยกุล, 2556, หน้า 23) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงลักษณะส่วนบุคคล หรือสามารถบรรยายถึงความพยายามส่วนตัวของแต่ละบุคคลกับการที่จะทำสิ่งนั้น ให้บรรลุเป้าหมายตามสภาพแวดล้อมทางสังคมของพวกเขาที่เป็นอยู่ และเขายังได้กล่าวถึงแนวคิดของนักจิตวิทยาหลาย ๆ คนที่ได้อธิบายในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งได้ให้ความหมายที่ครอบคลุมและเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่มีผลโดยตรงต่อการที่จะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ Cassidy and Lynn ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักจิตวิทยาหลาย ๆ ท่าน มาสรุปรวมเป็นแนวคิดใหม่และได้ดัดแปลงแนวคิดทฤษฎีเหล่านั้นขึ้นมาใหม่ที่เป็นตัวแปรเพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือสำหรับวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้น ซึ่งสามารถจะสรุปได้เป็น 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ความต้องการจริยธรรมในการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจริยธรรมในการทำงานเป็นแนวคิดของ Weber ซึ่งนักจิตวิทยาหลายคนได้อธิบายถึง แรงจูงใจต่อการกระทำให้บรรลุสิ่งหนึ่งสิ่งใด ว่ามาจากการเสริมแรงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงาน นั่นก็คือ การรวมเอาปัญหาหรือความลำบากในการทำงาน กับความต้องการที่จะทำให้สำเร็จมารวมเข้าด้วยกัน และ

ยังเป็นความเข้าใจอันเนื่องมาจากแรงจูงใจในเรื่องทัศนคติของแต่ละบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ ที่อาจจะมีความเข้าใจอันเนื่องมาจากแรงจูงใจในเรื่องทัศนคติของแต่ละบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ ที่อาจจะมีความเข้าใจอันเนื่องมาจากแรงจูงใจในเรื่องทัศนคติของแต่ละบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ ที่

2. ความต้องการค่าตอบแทน ความต้องการนี้เป็นแรงเสริมภายนอกหรือเป็นสิ่งที่ยึดหลักบนคุณสมบัติในการสิ่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของ รางวัลและผลตอบแทน ซึ่งนักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจได้ให้ความสนใจน้อยมาก และถูกจัดอยู่ในความต้องการขั้นพื้นฐาน หรือความต้องการอันดับแรกของมาสโลว์ ดังนั้นในองค์กรที่มีระดับชนชั้นลดหลั่นกัน ก็จะมีความต้องการที่เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างสถานะทางสังคมด้วย

3. ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ แมคเคลแลนดได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ หมายถึง การกระทำที่เป็นการแข่งขัน หรือต้องการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีเลิศ กับความสามารถอย่างไรอย่างหนึ่งที่ดีที่สุดของตนเอง และจะต้องทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งได้มีการนำเอาแนวคิดนี้มาใช้

4. ความต้องการแข่งขันในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เป็นลักษณะของความพอใจหรือเป็นลักษณะของความต้องการที่จะแข่งขันกับคนอื่น และต้องการไปให้ถึงเป้าหมายของการได้รับชัยชนะ ซึ่งจะตรงข้ามกับความต้องการแข่งขันกับตนเองของ แมคเคลแลนดที่เป็นการแข่งขันกับผู้อื่นกับมาตรฐานหนึ่ง ๆ ที่ตนเองได้วางเอาไว้ และเป็นความต้องการแข่งขันที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของการยกย่องทางสังคม และยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม หรือ ลักษณะนิสัยของมนุษย์ด้วย

5. ความต้องการที่จะมีสถานภาพที่สูงขึ้น เป็นลักษณะของแรงจูงใจอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีความต้องการที่จะไต่เต้าทางสถานภาพทางสังคมขององค์กร ที่มีระดับชั้นเพื่อให้ตนเองมีสถานภาพที่สูงขึ้น และยังครอบคลุมถึงความประสงค์หรือความต้องการจะมีลักษณะที่เด่น หรือต้องการเป็นผู้นำ ซึ่งความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปิดกั้นลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในสังคมองค์กรที่เป็นระดับชั้นลดหลั่นกันอยู่แล้ว

6. ความต้องการที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ เป็นอีกเรื่องที่บางคนอาจมองในรูปของการแข่งขันแต่ความเป็นจริงไม่ใช่เพราะความต้องการเอาชนะปัญหาและความยุ่งยากต่าง ๆ ซึ่งมันเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดคุณสมบัติของการแก้ปัญหาการเผชิญกับภาระงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน เพื่อที่จะต้องการทำให้สิ่งนั้นประสบความสำเร็จและบางครั้งใน

การแข่งขันที่สูงนี้ ยังจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะเอามาใช้เป็นการแก้ปัญหาที่เข้าใกล้กับชีวิตความเป็นอยู่จริงได้อีกด้วย

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มี 6 ด้าน (ปริยาภรณ์ เพ็ญสุขใจ, 2542; สุพัตรา แก้ววิชิต, 2548; สุนันทา โหศิริ, 2549; McClelland, (1961, อ้างถึงในพิริจิต บุญบันดาล, 2551; จารุวรรณ อะคะปัน, 2558) ได้แก่

1. ความทะเยอทะยาน
2. ความกระตือรือร้น
3. ความกล้าเสี่ยง
4. ความรับผิดชอบต่อตนเอง
5. การวางแผน
6. ความมีเอกลักษณ์

McClelland (1961 p. 201 อ้างถึงใน พิริจิต บุญบันดาล, 2551, หน้า 4 - 5) ได้อธิบายถึงบุคลิกภาพด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะต้องประกอบไปด้วย ความทะเยอทะยานที่แสดงออกถึงลักษณะนิสัยส่วนบุคคลที่มีความต้องการจะให้ตนเองประสบความสำเร็จ โดยมีการตั้งความคาดหวังไว้สูง รวมไปถึงความกระตือรือร้นที่บุคคลเต็มใจเอาใจใส่และตั้งใจทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ความกล้าเสี่ยง ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวในการกระทำสิ่งที่เป็นไปได้ ความรับผิดชอบต่อตนเอง ที่เป็นการแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการรักษาสีหน้าหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด การรู้จักวางแผนงานที่เป็นการแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่มีแบบแผนในการทำงาน มีจุดประสงค์ที่เด่นชัด และความมีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นการแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่เป็นตัวของตัวเองสูงไม่เลียนแบบคนอื่น

จารุวรรณ อะคะปัน (2558, หน้า 5) ได้อธิบายความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 6 ด้าน ดังนี้

1. ความทะเยอทะยาน หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่ต้องการให้ตนประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยความมุ่งมั่นแข่งขันในการทำงานและพยายามปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น



2. ความกระตือรือร้น หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่ มีความตั้งใจ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

3. ความกล้าเสี่ยง หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยที่บ่งบอกถึงการทำงานที่ยากและท้าทาย การตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวถูกต้องและเหมาะสม คำนึงถึงความเป็นไปได้ ทำงานด้วยความมั่นใจ

4. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่ทำให้เห็นถึงการรู้หน้าที่และภารกิจของตนเอง ทำงานที่ได้รับมอบหมาย และทำงานตามหน้าที่ของตนเองได้ตามที่กำหนดด้วยตนเอง

5. การวางแผน หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงการมีระบบในการปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายที่แน่ชัด มองเห็นวิธีในการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน มีความรอบคอบและศึกษารายละเอียดของข้อมูลก่อนตัดสินใจ

6. ความมีเอกลักษณ์ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่แสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบเลียนแบบผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานหรือการแก้ปัญหา มีความสนใจสถานการณ์ใหม่ ๆ หรือสิ่งใหม่ ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าบุคลิกภาพด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มี 6 ด้าน โดยมีความหมายของแต่ละด้าน ดังนี้

1. ความทะเยอทะยาน หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่มีความต้องการให้ตนเองประสบความสำเร็จ ด้วยความมุ่งมั่นแข่งขัน มีความคาดหวังไวสูงในการทำงาน และพยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น

2. ความกระตือรือร้น หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่และตั้งใจทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ประกอบกับไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

3. ความกล้าเสี่ยง หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยที่บ่งบอกถึงการทำงานที่ยากและท้าทาย ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวในการกระทำสิ่งที่เป็นไปได้ถูกต้องและเหมาะสม ทำงานด้วยความมั่นใจ

4. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่ทำให้เห็นถึงการรู้สิทธิหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ตามที่กำหนดด้วยตนเอง

5. การวางแผน หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน มีความรอบคอบ มีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัด รวมถึงมองเห็นวิธีในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนและศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

6. ความมีเอกลักษณ์ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่แสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานหรือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงไม่ชอบเลียนแบบผู้อื่น ตลอดจนมีความสนใจสถานการณ์และสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

สิริพร ยศชนวรกุล (2561, หน้า 6) ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของครูที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ได้รับความสำเร็จ โดยมีความต้องการทำงานให้เต็มที่และเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ มีการวางแผนการทำงานให้สำเร็จและเป็นระบบ สามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ พยายามหาวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้งานบรรลุมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ความกล้าเสี่ยง
2. ความกระตือรือร้น
3. ความรับผิดชอบต่อตนเอง
4. ความต้องการทราบผลการตัดสินใจ
5. ทักษะในการจัดการระบบงาน
6. ความมีเอกลักษณ์

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 15 – 16) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของครูผู้สอนหรือสิ่งโน้มน้าวให้ครูผู้สอนแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก ได้แก่ ความตั้งใจ ความเต็มใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

มัทธนา ชุมปัญญา (2563, หน้า 13) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน หมายถึง แรงกระตุ้นในด้านบวกที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประจอบด้วย

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
2. เงินเดือนและผลตอบแทน
3. นโยบายและการบริหารงาน
4. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
5. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
6. ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

มันันท์ มีทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4) ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง ปัจจัยที่จูงใจให้ครูชอบและรักงาน โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบที่ได้รับ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 15 – 16) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน หมายถึง แรงกระตุ้นในด้านบวกที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย

1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
2. เงินเดือนและผลตอบแทน
3. ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
4. นโยบายและการบริหารงาน

5. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
6. ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ
7. ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564 หน้า 16 – 17) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง พลังผลักดันและกระตุ้นให้ครูหรือบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือตอบสนองความต้องการ และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย

1. ด้านความสำเร็จของงาน
2. ด้านการยอมรับนับถือ
3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. ด้านความรับผิดชอบ
5. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ด้านสภาพการทำงาน หมายถึง
7. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
8. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง การแสดงออกของครูในการปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล เพื่อบรรลุเป้าหมาย

1. ด้านความสำเร็จในงาน
2. ด้านการยอมรับนับถือ
3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
5. ด้านการจัดระบบความเป็นไปได้
6. ด้านความรับผิดชอบ

บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 13 – 14) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นครูให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรองค์ประกอบ 5 ด้านดังนี้

1. ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ

2. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
3. ด้านคุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ด้านความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

McClelland (1961, pp. 36 – 62 อ้างถึงใน ลีริพร ษศรณวรกุล 2561, หน้า 24 McClelland (1961) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. กล้าที่จะเสี่ยงพอสมควร
2. ความกระตือรือร้น
3. ความรับผิดชอบต่อตนเอง
4. ทักษะในการจัดการระบบงาน
5. ความต้องการทราบผลการตัดสินใจ
6. คาดการณ์ล่วงหน้า

Rafiola,R., Setyosari, P.,Radjah, C.,& Ramli,M. (2020, pp. 71–82) กล่าวถึงลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความกระตือรือร้น
2. ความรับผิดชอบต่อตนเอง
3. ความทะเยอทะยาน
4. ด้านความต้องการความสำเร็จ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำตารางสังเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ดังนี้



ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	สิริพร ยศธนวรรกุล (2561)	ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561)	สมันทนา ชุมปัญญา (2563)	มนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563)	ชจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล (2564)	ณัฐธิดา สุระเสนา (2564)	ทักษิณ มวลมนตรี (2564)	บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564)	McClelland (1961 อ้างถึงใน สิริพร ยศธนวรรกุล 2561)	Rafiqola,R., Setyosari, P.,Radjah, C.& Ramli,M. (2020)	ความถี่	ร้อยละ
1. ด้านความต้องการความสำเร็จ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8	80
2. ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	8	80
3. ด้านความก้าวหน้า		✓		✓	✓	✓	✓	✓			6	60
4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ		✓	✓	✓	✓	✓		✓			6	60
5. ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน	✓		✓		✓		✓		✓		5	50
6. ด้านความต้องการการยอมรับ		✓		✓		✓	✓	✓			5	50
7. ด้านความกระตือรือร้น	✓								✓	✓	3	30

ตาราง 2 (ต่อ)

	ศิริพร ยศชนวรกุล (2561)	ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561)	สมันทนา ชุมปัญญา (2563)	มนต์สนนที มีทรัพย์ทอง (2563)	ชจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล (2564)	ณัฐธิดา สุระเสนา (2564)	ทักษิณ มวลมนตรี (2564)	บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564)	McClelland (1961 อ้างถึงใน: สิริพร ยศชนวรกุล)	Rafiqola,R., Setyosari, P.,Radjah, C.,& Ramli,M. (2020)	ความถี่	ร้อยละ
8. ด้านความต้องการคำตอบแทน			√		√	√					3	30
9. ด้านความกล้าเสี่ยง	√								√		2	20
10. ด้านการรู้จักวางแผน					√				√		2	20





จากตาราง 2 การสังเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยพิจารณาความสอดคล้อง และเลือกความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป หรือ ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนเพียงพอ และมีความเหมาะสม จึงสามารถสรุปแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ได้ทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความต้องการความสำเร็จ 2) ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง 3) ด้านความก้าวหน้า 4) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 5) ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน 6) ด้านความต้องการการยอมรับ

ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านความต้องการความสำเร็จ

##### 1.1 ความหมายด้านความต้องการความสำเร็จ

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 15) กล่าวถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลของงานซึ่งเป็นความรู้สึกของครูที่ต้องการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

มัณฑนา ชุมปัญญา (2563, หน้า 13) กล่าวว่า ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

มนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลของงานซึ่งเป็นความรู้สึกของครูที่ต้องการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 15 - 16) กล่าวว่า ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้รับสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564, หน้า 16 - 17) กล่าวว่า ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง ความรู้สึกต้องการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย มีความต้องการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รู้สึกภูมิใจที่สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการปฏิบัติงานสำคัญ ๆ จนประสบผลสำเร็จ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ปรากฏ

ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยกับงานและพอใจกับงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) กล่าวว่า ด้านความสำเร็จในงาน หมายถึง โรงเรียนปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปฏิบัติงานได้ทันภายในกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง ปฏิบัติงานเห็นผลสำเร็จได้ชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาของงานได้มีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานของท่าน และมีความภาคภูมิใจในงานที่ได้ปฏิบัติ

บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 13 – 14) กล่าวว่า ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้น ส่งผลให้สามารถทำงานได้สมบูรณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รู้จักป้องกันปัญหาและแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และเกิดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ เป็นแรงกระตุ้นที่จะก่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานต่อ ๆ ไป

Rafiola,R., Setyosari, P.,Radjah, C.,& Ramli,M. (2020, pp. 71 – 82) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จ คือ พฤติกรรมของความปลื้มใจในผลของงานที่ตนได้ลงมือทำ ซึ่งเป็นความรู้สึกของครูที่ต้องการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาได้

สรุปด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนดเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้รับความเชื่อถือในสังคมจากความสำเร็จในหน้าที่การงาน

## 1.2 ความสำคัญด้านความต้องการความสำเร็จ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญด้านความต้องการความสำเร็จ ไว้ดังนี้

บุษบา รัตนมงคล (2551, หน้า 8) กล่าวว่าความต้องการความสำเร็จมีความสำคัญ คือการที่ครูคาดหวังไว้ว่า เมื่อตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย และใช้ความอุตสาหะเพิ่มมากขึ้น จะเป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากขึ้น

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การต้องการความสำเร็จนั้นสำคัญ คือการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม มีความภาคภูมิใจเนื่องจากการจัดกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ปฏิบัติงานได้เต็มที่ทุกครั้งและได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่องานสำเร็จส่งผลถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

ฐิริกร กุมภักดี (2560, หน้า 24) กล่าวถึงความสำคัญของความต้องการความสำเร็จไว้ว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกจากความต้องการด้านอื่น ๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ คือจะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทองและคำยกย่องสรรเสริญ บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะมีความก้าวหน้าในการทำงานเพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความสำคัญด้านความต้องการความสำเร็จเป็นความรู้สึกพึงพอใจและปลอบปลื้มในผลสำเร็จของงาน การที่ครูคาดหวังไว้ว่า เมื่อตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากขึ้นบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมปฏิบัติงานได้เต็มที่ทุกครั้งและได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่องานสำเร็จส่งผลถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

### 1.3 องค์ประกอบด้านความต้องการความสำเร็จ

ขวัญจิรา ทองนำ (2547, หน้า 26) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ ต่อไปนี้

- 1) ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
- 2) ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่

- 4) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 5) มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 6) ยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน
- 7) มีการแบ่งเวลาการปฏิบัติงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
- 8) มีความเข้าใจชีวิตการปฏิบัติงานกับความสัมพันธ์กันในสังคม

อย่างดี

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 54 – 61) เห็นว่า องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจให้คนอยากปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 3) การให้การยกย่องและสถานภาพ คนเราทุกคนต้องการได้รับการยอมรับ
- 4) การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น
- 5) ความมั่นคงและความปลอดภัย
- 6) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
- 7) โอกาสในด้านการเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว
- 8) โอกาสในการก้าวหน้า

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความยอมรับ ด้านความต้องการความสำเร็จนั้น ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัย ได้ใช้ความสามารถพัฒนาอย่างเต็มที่ มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การให้การยกย่อง การมีส่วนร่วม มีความเข้าใจการปฏิบัติงานด้วยความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

## 2. ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

### 2.1 ความหมายด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

สิริพร ยศชนวรกุล (2561, หน้า 6) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การแสดงออกถึงนิสัยบุคคล มีความผูกพันและเอาใจใส่กับงานที่ได้รับมอบหมาย กล่าวรับผิดชอบในงานของตนและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ณัฐคนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 16) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหารแล้วมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือตรวจสอบแต่อย่างใด และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ตลอดจนแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จในเวลาที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ๆ

มนัสนันท์ มิทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4) กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่ได้รับ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การงานของครูหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จในที่สุด

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564, หน้า 17) กล่าวว่า ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายทั้งการจัดการเรียนการสอนและงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายและการจัดการเรียนการสอน มีความตั้งใจ เอาใจใส่ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนทุกกิจกรรม มีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญเสมอ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจนกว่างานจะสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) กล่าวว่า ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง โรงเรียนมีการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาพร้อมกันในการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการประชุมหรือปฏิบัติงาน มีการเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน และมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานต่างสาขา

บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 14) กล่าวว่า ด้านความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มความสามารถมีความกระตือรือร้นทุ่มเท เสียสละให้ความร่วมมือในการทำงาน

อย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงคุณภาพของงานอีกทั้งยังมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ต้องมีการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาทำให้มีความสุขในการทำงาน บรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลา และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

McClelland (1961, pp. 36 – 62 อ้างถึงใน สิริพร ยศธนวรกุล 2561, หน้า 24) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง มีความพยายามทำงานให้เสร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาควบคุมการปฏิบัติงาน

Rafiola,R., Setyosari, P.,Radjah, C.,& Ramli,M. (2020, pp. 71 – 82) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง คือ ความสามารถในการรับผิดชอบงานของตนเองจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในทุกด้าน สามารถรับผิดชอบและทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสู่ผลสำเร็จในระยะเวลาที่เหมาะสม ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความขยัน มุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มความสามารถมีความกระตือรือร้นทุ่มเท เสียสละให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพของงานอีกทั้งยังมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ต้องมีการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาทำให้มีความสุขในการทำงาน บรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลา และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

## 2.2 ความสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ไว้ดังนี้

ทิพย์สุคนธ์ หรีจันดา (2552, หน้า 5 อ้างถึงใน สุกษะ ลาชะพน, 2562, หน้า 40) กล่าวว่าความสำคัญในการรับผิดชอบต่อภาระหรือพันธะผูกพันที่บุคคลจะทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน และละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายอีกทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การมีความสำนึกและการปฏิบัติหน้าที่ของคนทั้งที่เป็นการกิจส่วนตัว การกิจที่ได้รับมอบหมายและการกิจทางสังคม โดยจะต้องกระทำจนบรรลุสำเร็จ ไม่หลีกเลี่ยงภาระดังกล่าวและยอมรับในการกระทำของตน

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9 อ้างถึงใน สุขชะ ลาชะพน, 2562, หน้า 40) กล่าวว่า ความรับผิดชอบของบุคคลที่ได้ปฏิบัติงานโดยที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ จนเสร็จสิ้นภารกิจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมายในห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์สถานที่ตั้งของโรงเรียนการคมนาคม และสภาพทางกายภาพ หน้าที่ที่ความรับผิดชอบสำเร็จทุกครั้ง และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

สรุปได้ว่าความสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง คือ การที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบต่องานที่มีความท้าทาย ความสามารถ มีความสามารถในการแก้ปัญหา หรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่

### 2.3 องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 63 – 64) กล่าวถึง องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ร่วมกันในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการประชุมหรือปฏิบัติงานร่วมงานอยู่เสมอการทำงานซึ่งกันและกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อน
4. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรได้รับความร่วมมือและสนับสนุน
5. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีความยินดีที่จะปฏิบัติงาน กับเพื่อนร่วมงานต่างสาขา

สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบต่อตนเองของครู โดยผู้บริหาร ต้องมีการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ร่วมกัน สามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการประชุม ให้บุคลากรมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานในทุกงานกับทุกคนได้

### 3. ด้านความก้าวหน้า

#### 3.1 ความหมายด้านความก้าวหน้า



ณัฐคนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 16) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เกิดเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเกิดจากการประสบผลสำเร็จในการทำงาน ทำให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้พัฒนาความรู้ความสามารถ การขึ้นเงินเดือนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหาร

มนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพโดยวิธีการต่าง ๆ จนได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 15) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องมาจาก การชื่นชมยินดีในผลงานความสามารถของตนเอง และการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564, หน้า 16) กล่าวว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจต่อสภาพตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อหรือดูงานในสถานที่ต่าง ๆ การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกันมีความรู้สึกพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และได้รับการพิจารณาการประเมินผลงาน ผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐาน

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) กล่าวว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง โรงเรียนได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถจากการอบรม ด้านความก้าวหน้า เปิดโอกาสให้บุคลากรไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 14) กล่าวว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ได้มีโอกาสรับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการ

ปฏิบัติงานตลอดจนมีโอกาสศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

สรุปด้านความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นที่ส่งผลให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ได้มีโอกาสรับการพัฒนากทักษะความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงานตลอดจนมีโอกาสศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

### 3.2 ความสำคัญด้านความก้าวหน้า

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญด้านความก้าวหน้าไว้ดังนี้

จินตนา เปี่ยมลาภ (2555, หน้า 6) กล่าวว่าไว้ว่า ความก้าวหน้าที่สำคัญคือการได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสอนและได้รับความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิดและมุ่งหวังเอาไว้ ได้แก่ ความคิดริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย

ลักษมณี จำแก่มทะรัง (2556, หน้า 9) กล่าวว่าไว้ว่า การได้รับความก้าวหน้า คือการที่บุคคลได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ธนาโชติ โชติช่วง (2559, หน้า 23) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญในการได้รับความก้าวหน้า คือการเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสใหม่ มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ความสำคัญด้านความก้าวหน้า คือการได้รับโอกาสได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาส ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้พัฒนาทักษะเพื่อตนเองและความสามารถในการปฏิบัติงาน

### 3.3 องค์ประกอบด้านความก้าวหน้า

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 63) องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโต มีตัวชี้วัดที่สามารถวัดพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโต ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินอุดหนุน
4. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการสนับสนุนเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพราชการ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านความก้าวหน้าของครู คือมีค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสม ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

#### 4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

##### 4.1 ความหมายด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 16) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง การที่ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบ มีความท้าทายตรงกับความรู้ความสามารถที่ถนัดและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่มีการกำหนด โดยต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือปฏิบัติงาน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

มัทธนา ชุมปัญญา (2563, หน้า 13) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

มนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบของครู ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะเจาะจงในงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 15) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564 หน้า 16) กล่าวว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การได้รับผิดชอบสอนในรายวิชา และการปฏิบัติงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายที่ตรงตามความรู้ความสามารถเป็นงานที่ช่วยพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นงานที่มีการวางแผน จัดระบบงาน มีขั้นตอน แนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยากง่าย สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม และเป็นงานที่มีการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และภารกิจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 13) กล่าวว่า ด้านคุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่ครูเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคคลเป็นงานที่น่าสนใจ ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ครูจึงเกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านนโยบายการบริหาร การมอบหมายงาน ระบบการสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวก และความร่วมมือของบุคลากรเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นได้ดี มีความสุขและทำงานอย่างเต็มใจ

สรุปด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถเป็นงานที่ช่วยพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีการวางแผน จัดระบบ มีขั้นตอน แนวทางในการปฏิบัติงานและระยะเวลาอย่างชัดเจน มีความท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และได้รับการสนับสนุนจนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

#### 4.2 ความสำคัญด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไว้ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 59) ได้กล่าวว่าความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนา บุคคลต้องการที่จะเป็นนายของตนเองและในการปฏิบัติงานบางอย่างนั้น บุคคลบางกลุ่มอาจมีความปรารถนาและแสดงพฤติกรรมที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคคลในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ลักษณะงานที่ปฏิบัติว่า เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงานที่ทำทนายให้อยาก ปฏิบัติงานตรงกับความสนใจและความถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ

ทิพย์สุคนธ์ หรีจันดา (2552, หน้า 5) กล่าวถึงความสำคัญของ งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การมีอิสระในการกำหนดแนวทาง หรือขั้นตอนวิธีการทำงานและงานอื่น ที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สำคัญตรงกับความสนใจ ทำทนาย ความสามารถและมีโอกาส ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือการได้ ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ตนสนใจและถนัดเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ งานที่ปฏิบัติต้องพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ซึ่งทำให้เกิดความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและปฏิบัติงานนั้น ๆ จน สำเร็จ

#### 4.3 องค์ประกอบด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

อภิชาติ ครองยศ (2560, หน้า 59) การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งผลงาน จะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงานเช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบ กฎเกณฑ์บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น
2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสการตอบแทนจากการทำงาน เป็นต้น
3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งหน้าที่ การงานแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจและ มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกต่องานเป็นสิ่งที่มีความค่าจะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม
5. ความอิสระในการทำงาน สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น เป็นมูลเหตุจูงใจให้ตั้งใจทำงาน

สรุปได้ว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงาน เพราะการที่ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรนั้นจะทำงานบรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นต้องมีเหตุจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

### 5.1 ความหมายด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

สิริพร ยศชนวรกุล (2561, หน้า 6) กล่าวว่า ทักษะในการจัดการระบบงาน หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่มีแบบแผนในการปฏิบัติงาน วางแผนและ ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ติดตามกำกับงานที่มอบหมายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

มัณฑนา ชุมปัญญา (2563, หน้า 13) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารจัดการงาน คือ การจัดการและการบริหารองค์กร การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 16) กล่าวว่า การจัดการและการบริหารองค์กรการจัดการและการบริหารองค์กรการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) กล่าวว่า การจัดระบบความเป็นไปได้ โรงเรียนมีค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, เงินอุดหนุน ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพราชการ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณ

McClelland (1961, pp. 36 – 62 อ้างถึงใน สิริพร ยศชนวรกุล 2561, หน้า 24) กล่าวว่า ทักษะในการจัดการระบบงาน หมายถึง มีความสามารถในการประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

สรุปด้านทักษะในการจัดการระบบงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานการทำงาน วางแผน กำหนดเป้าหมาย มอบหมายงานและปฏิบัติหน้าที่จนประสบความสำเร็จมีการติดตามกำกับจนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

## 5.2 ความสำคัญด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

ได้มีนักวิชาการได้นำเสนอความสำคัญด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ไว้ดังนี้

สุธนา อีสสาหาก (2555) ความสำคัญด้านทักษะในการจัดการระบบงาน กล่าวได้ว่า การจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ การจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น และสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

1. มีกระบวนการจัดการที่ดี จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
  2. การจัดการเป็นเทคนิคที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ
  3. การจัดการเป็นกำหนดขอบเขตการทำงานของสมาชิกในองค์กร
  4. การจัดการเป็นการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน
- สรุปได้ว่า การมีทักษะในการจัดการระบบงานที่ดีมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งหากมีการวางแผนในการปฏิบัติที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## 5.3 องค์ประกอบด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

จิราภรณ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2558, หน้า 13) การจัดการระบบงาน เป็นการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระทำผ่านกระบวนการที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์กร
3. การโน้มนำ
4. การควบคุม

วริดา ตาลจินดา (2561, หน้า 4) กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดการทักษะ (Management skills) คือ การจัดการการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเกิดความชำนาญในเนื้องานทำให้มี โอกาสประสบความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ โดยการจัดได้แก่

1. ทักษะ (Alitude) หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ การรับรู้ เป็นความคิดเห็นที่เกิดและความรู้สึกที่ตอบสนองสิ่งเร้าภายนอก
2. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การ ได้รับความรู้ พฤติกรรม ทักษะ คุณค่า หรือความเปลี่ยนแปลงใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ และอาจเกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์ความคิด การประมวลความคิดเพื่อนำไปปรับปรุงในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ
3. การพัฒนา หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ใน ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น
4. การคิดและการพัฒนาความคิด (Thoughts and thought development) คือ การสร้าง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านทักษะในการจัดการระบบงาน มีหลายองค์ประกอบซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ การเรียนรู้ การคิดและการพัฒนาความคิด การวางแผน และการจัดองค์การ โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 6. ด้านความต้องการการยอมรับ

### 6.1 ความหมายด้านความต้องการการยอมรับ

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561, หน้า 15) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การ ได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย และความไว้วางใจ และการให้กำลังใจจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือบุคคลจากหน่วยงานอื่น ร่วมยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนส่งผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ดียิ่งขึ้น

มนัสนันท์ มีทรัพย์ทอง (2563, หน้า 4) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง แรงจูงใจของครูที่เกิดจากการได้รับความไว้วางใจความศรัทธาการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564, หน้า 16) กล่าวว่า ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง ความรู้สึกคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้นจากการมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยกย่อง ชมเชย และรางวัลจากการปฏิบัติงานทำ



ให้รู้สึกต้องการทำงานได้ดียิ่งขึ้น การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถทั้งการปฏิบัติหน้าที่ในงานพิเศษและการจัดการเรียนการสอน จากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ชุมชน และบุคคลภายนอกโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และการได้รับโอกาสเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 13) กล่าวว่า ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง โรงเรียนมีความยอมรับในความอาวุโสในฐานะเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านส่วนตัวและการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานกันทุกคนเพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย ปกครองชุมชนและท้องถิ่นยกย่องให้เกียรติในอาชีพครูเสมอและอาชีพครูมีความสำคัญและช่วยสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้ไม่น้อยกว่าอาชีพ

บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 13) กล่าวว่า ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลเกิดสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและยอมรับในความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นและศักยภาพในตนเองจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งการยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปแบบการยกย่อง ชมเชยชื่นชม แสดงความยินดีให้กำลังใจ แสดงออกถึงความเชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานและการแสดงออกอื่น ๆ ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ

สรุปด้านความต้องการการยอมรับ หมายถึง ความรู้สึกคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้น เป็นที่ยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ได้รับการยกย่อง ชมเชย และรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้รู้สึกต้องการทำงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และการได้รับโอกาสเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

## 6.2 ความสำคัญด้านความต้องการการยอมรับ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญด้านความต้องการการยอมรับ ไว้ดังนี้

ทิพย์สุคนธ์ หรือจินดา (2552, หน้า 5) กล่าวว่า การเป็นที่ยอมรับสำคัญ ทำให้บุคคลทำงานได้สำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจ ได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจนได้รับมอบหมาย ให้ทำงานที่สำคัญ ๆ จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9) การที่บุคคลได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน ผู้ปกครองและชุมชนชื่นชมในการแสดงความคิดเห็นและความรู้ความสามารถ ได้รับความเชื่อถือจากผู้ปกครองนักเรียนหรือชุมชนที่อาศัยการได้รับเชิญให้เข้าร่วมปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นการได้รับความไว้วางใจและได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การที่บุคคลมีความต้องการความต้องการการยอมรับมีความสำคัญต่อการจูงใจอาจมาจาก การยกย่องชมเชย ได้รับการเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่น ทำให้เกิดความภูมิใจผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ยอมรับความรู้ความสามารถในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่การงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นการได้รับความไว้วางใจ

### 6.3 องค์ประกอบด้านความต้องการการยอมรับ

ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 61 – 62) องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ มีตัวชี้วัดที่สามารถวัดพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการยอมรับนับถือ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความยอมรับในความอาวุโสในฐานะเพื่อนร่วมงาน
2. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีความร่วมมือและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านส่วนตัวและการปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานกันทุกคนเพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย
4. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นยกย่องให้เกียรติในอาชีพครูเสมอ
5. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นและคร่ำครวญว่าอาชีพครูมีความสำคัญและช่วยสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้ไม่น้อยกว่าอาชีพอื่น ๆ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านความต้องการการยอมรับ คือการให้เกียรติใน อาวุโส การร่วมมือในการทำงานอย่างสามัคคี การได้รับการยกย่อง ยอมรับ ศรัทธาจาก งานที่ปฏิบัติและการเป็นบุคคลสำคัญ

## บริบทของการศึกษาท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) นำเสนอหลักการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. การจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องยึดหลักการศึกษา ตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการพัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ทั้งถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าจ่าย ไม่น้อยกว่า 12 ปี ตามมาตรา 49 ของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

3. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความ บกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม หรือความบกพร่องทางการสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ให้มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ และจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดย คำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4. การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการ ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

5. กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและ ส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของ

ประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น

กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545  
รายละเอียด ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้กำหนด  
บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ ได้แก่

มาตรา 80 (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมใน  
การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับ  
แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

มาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษา  
ศิลปะ จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและ  
ความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดย  
คำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ รวมทั้งการบำรุงรักษา  
ศิลปะ จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นด้วย

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

มาตรา 9 (2) การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา  
ให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น

มาตรา 41 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

## 2. การจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการที่กฎหมายได้กำหนดให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ (อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจในการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาในระบบ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาในระบบสองรูปแบบ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา รายละเอียด ดังนี้

1.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปีก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งรัฐต้องจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย สำหรับการแบ่งประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ตามกฎกระทรวง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

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

การศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งเน้นพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถของเด็ก ใช้ระยะเวลาตามเกณฑ์ปกติ 6 ปี

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับประถมศึกษา ใช้เวลาเรียน 3 ปี มีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ ความต้องการ ความสนใจ และสร้างความถนัดแก่นักเรียน เพื่อนำไปใช้ประกอบการงานและอาชีพที่สมควรแก่วัย และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 3 ปี เพื่อเป็นพื้นฐาน

สำหรับการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ทั้งนี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมี 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญ (มัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6) และประเภทอาชีวศึกษา (ประกาศนียบัตรวิชาชีพ)

1.2 การศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนภายหลังที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา ซึ่งครอบคลุมการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรืออนุปริญญา และระดับปริญญา

2. การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่จัดการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพในพื้นที่เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของประชาชน และความเข้มแข็งของชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนหนังสือ หนังสือพิมพ์ สื่อ สิ่งพิมพ์ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน ตำบล และห้องสมุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานศึกษา 2 ลักษณะ คือ

1. การจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเอง หรือขยาย หรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษา โดยให้สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือสถานศึกษาเดิมที่ขยายหรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจัดการศึกษาในระดับและประเภทที่มีความพร้อม มีความเหมาะสม และมีความต้องการภายในท้องถิ่น อาจแยกได้เป็น 4 กรณี คือ

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อนจัดตั้งสถานศึกษาเพื่อให้จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่กำหนด

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยให้สถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

1.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยสถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่แตกต่างไปจากระดับและประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

1.4 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมิได้จัดตั้งสถานศึกษาเพิ่มเติม แต่ขยายหรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจากที่จัดอยู่เดิม

2. การถ่ายโอนการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการตาม[[แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการถ่ายโอนสถานศึกษาส่วนหนึ่งจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยการถ่ายโอนสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จากปี พ.ศ. 2549 – 2557 มีจำนวนทั้งสิ้น 485 แห่ง

#### 4. กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11

กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มที่ 11 คือการจัดการศึกษาด้วยการดูแลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 1. งานวิจัยในประเทศ

###### 1.1 การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุษบาวรรณ วุฒิศักดิ์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของกลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของทั้งหมด 335 คนผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิตยา นามโส (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัด จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิพัฒน์พงศ์ หมวกโธสง (2559, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 2) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 จำนวน 320 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ



ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เรื่องยศ เรื่องจันทร์ (2560, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 308 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .61 – .92 มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .49 – .80 มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับก่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 170 – 190) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 339 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 55 คน และครู จำนวน 284 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การทดสอบค่า t (t-test) แบบ Independent Samples การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One way ANOVA) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Coefficient และการวิเคราะห์สมการพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ 3) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ 4) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 5) ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ปัจจัยการบริหาร จำนวน 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 81.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.24418$  7) ปัจจัยการบริหาร

ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ด้วย

เกศสุตา วรรณสินธ์ (2562, หน้า 58 – 88) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง เพื่อหาคำดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนจำนวน 341 คน และกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนก ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ระดับมาก ภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คำดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกฎระเบียบต่าง ๆ รวมไปถึงให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร และผู้บริหารควรมีทักษะในการยกย่องและชมเชยในตัวบุคลากร

ธนากร คุ่มนายอ (2562, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 352 คนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 57 คนและครูผู้สอนจำนวน 295 คนจาก 57 โรงเรียนผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของ

ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 7) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 ด้านที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 17.70 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.38$  8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ คำนี้ถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ด้วย

สิทธิชัย อุตสาหกรรม (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน 4) ศึกษาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน และ 5) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

การทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 414 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่าความ เชื่อมั่นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เท่ากับ 0.95 และ ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (F-test) ชนิด One-way ANOVA การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธีวิเคราะห์ Stepwise ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการ เรียนรู้ในโรงเรียน โดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวม แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานต่างกัน และจำแนก ตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน ความพึงพอใจของครู และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ จำแนกตามที่มีประสบการณ์การ ทำงานต่างกัน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ใน วิทยาลัย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็น รายบุคคล ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการสร้าง

บารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ทัศนีย์ หม่อมทอง (2563, บทคัดย่อ) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ปีการศึกษา 2561 จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกและมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างสูง

ธีระศักดิ์ สารสมัค (2563, หน้า 348) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จำแนกตามสภาพตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ 3) เพื่อ

ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค การศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำนวน 443 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ และ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่ได้รับ รางวัลระดับประเทศ จำนวน 3 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้ง ฉบับเท่ากับ .96 แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t การทดสอบค่า F และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทธิพงษ์ พันวิสัย (2563, บทคัดย่อ) ศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล และคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารและผู้นำขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปรสามารถร่วมกันทำนายคุณภาพการบริการภาครัฐ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 86.70

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 283) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนาของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ มีจำนวน 180 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครู จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน ใช้วิธี สุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนมีค่าความเชื่อมั่น 0.894 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่น 0.986 และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น 0.972 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้วิธีการถดถอยทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม 2.1) สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 2.2) ระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความ



แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน 2.3) ที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและสูงตามลำดับ 4) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90 และ 5) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการได้ ดังนี้ 5.1) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้ ความสามารถ หรือการคิดการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน 5.2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร 5.3) ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรอธิบายให้ครูได้เข้าใจว่าบุคคลควรมีการพัฒนาตนเองอย่างไรอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จิตอิสรภาพ ใจอารีย์ (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศียงราย เขต 3 การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายการศึกษา ดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศียงราย เขต 3 และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายการศึกษา ดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศียงราย เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 94 คน ในกลุ่มเครือข่ายการศึกษา ดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศียงรายเขต 3 ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้นจำนวน 102 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายการศึกษาออยส์นดีดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2) ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความหนักแน่นตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเชิงลบ มีทักษะ การสื่อสารที่ดี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิของผู้อื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับในความแตกต่าง เพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล

มัทนา ชุมปัญญา (2564, หน้า 1) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## 1.2 การวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

กัณนิกา ทองทุม (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในอำเภอสอยดาว จำนวน 169 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้าน

สมศิริ ะวีวรรณ (2556) ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของครูกับการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ผลการศึกษา พบว่า ครูมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ในการทำงานไม่ต้องการให้เกิดความล้มเหลว รองลงมา คือเมื่อท่านปฏิบัติงานท่านมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านประชุมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557, หน้า 77 - 78) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด) พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในด้านสถานะทางอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านวิธีการปกครอง บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านเงินเดือนอยู่ในระดับมาก และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูและขนาดของโรงเรียนต่างก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามเพศประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ต่อเดือนของครู พบว่า ครูที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ต่อเดือน ต่างก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากรูรณ อะคะบัน (2558, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 1
- 2) ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 1
- 3) เพื่อหา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 1

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 1 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 1 โดยภาพรวมพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรับผิดชอบ ต่อตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทะเยอทะยาน และด้านความกล้าเสี่ยง ตามลำดับ 2. ประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 1 โดยภาพรวมพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การบริหารทั่วไป และการบริหาร งบประมาณ ตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 1 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 1 โดยรวมค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

อยู่ที่ระดับ .700 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

ดร.ชนัน จิตคำรพ (2560, บทคัดย่อ) การเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา และกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละระดับนั้น โดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบที (t-test) การทดสอบเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's method) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านความกระตือรือร้น ด้านการวางแผนงาน ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความมีเอกลักษณ์ และด้านความทะเยอทะยาน รองลงมาตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ที่มีเพศ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา และสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรต้องมีความทะเยอทะยาน มุ่งการแข่งขันเพื่อพัฒนางาน และต้องพยายามปรับปรุง ตนเองให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงมีความ

กระตือรือร้น ความรับผิดชอบในการทำงาน การให้ได้มาซึ่งผลงานต้องไม่กระทบกับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้สอนมากนัก อีกทั้งกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการทำหายในการพัฒนางาน เมื่อมีการตัดสินใจสั่งการสิ่งใดต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ ในขณะที่ความกล้าได้กล้าเสี่ยงบางครั้งทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร เพราะฉะนั้นควรจะเป็นมติขององค์กรไม่ใช่ของผู้บริหารเพียงคนเดียว และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับกฎหมายหรือระเบียบทางราชการผู้บริหารต้องปฏิบัติตาม ไม่ควรประมาทหรือหลีกเลี่ยงเนื่องจากจะทำให้เกิดความเสียหายได้

ประชุมพร บุญมา (2561, หน้า 74 – 76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสาร อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง และอำนาจบังคับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ด้านความต้องการดำรงชีวิต และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า 3) การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมด้านความต้องการดำรงชีวิต ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการการเจริญก้าวหน้ากับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

ภัทรดา จำนงประโคน (2561, หน้า 92 – 95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย

พบว่า ปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ปัจจัยจูงใจ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัทราพรรณ รุ่งเรืองศิลาทิพย์ (2561, บทคัดย่อ) ศึกษาาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน และศึกษาความสัมพันธ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 254 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู และปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูและปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากร มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

กิตติศักดิ์ เชื้อนวนวงศ์, ทศพล ชีชะพรและสิทธิพร เขาอุ้น (2564, หน้า 53 - 54) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษาพิเศษ เครือข่าย 7 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์การศึกษาพิเศษ ฯ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษาพิเศษ ฯ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของศูนย์การศึกษาพิเศษ ฯ ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษาพิเศษ ฯ ด้านการรู้จักวางแผน ด้านความกระตือรือร้น และด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลของศูนย์การศึกษาพิเศษ ฯ ได้ร้อยละ 45.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564, หน้า 201 – 210) ศึกษาาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานและจังหวัดที่ต่างกัน ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 335 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่จำแนกตามจังหวัด โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และประสพการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่จำแนกตามขนาดโรงเรียนและจังหวัด โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 32) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ประจำปีการศึกษา 2563 จำนวน 342 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 106 คน ครูผู้สอน จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า คือ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีค่าความเชื่อมั่น 0.86 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ การทดสอบที (t-test) ชนิด Independent Samples การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามประเภทการทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ที่ระดับ (rxy .758) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 7) แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามี 2 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านการสร้างแรงจูงใจและ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมี 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

วุฒินันท์ โพทะเลดา (2564, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 160 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ได้ค่าระหว่าง 0.60-1.00 หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้เท่ากับ .971 สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการค้นคว้าอิสระ พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .504

กันตพัฒน์ ลัทธ์พิพัฒน์ (2565, หน้า 268) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 91 คน และครูผู้สอน จำนวน 227 คน รวมทั้งสิ้น 318 คน ปีการศึกษา 2563 ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5 Rating Scale) จำนวน 2 ชุด คือ แบบสอบถามแรงจูงใจของครูและแบบสอบถามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.86, 0.88 – 0.88 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.93, 0.94 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

- 1) แรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่า หากจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน และหากจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่า หากจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน และหากจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์

การทางบวก และ 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางพัฒนาแรงจูงใจของครูไว้มี 4 ด้าน ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารงานผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครู บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม รอบรู้ รอบคอบ และชัดเจนในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่เอื้อให้ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ด้านความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารควรมีการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย ชื่นชมให้ความสำคัญกับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ และด้านความรู้สึกมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูอยู่เสมอ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Bass and et al (1985, pp. 73 – 87) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โยกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้นกลาง และสูง วิธีการศึกษา คือให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีมีการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางที่มีสูงกว่าการรับรู้ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

Duckworth (2005, p. 127) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจพื้นฐานของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจทั้ง 7 แหล่งของผู้บริหาร มีความสอดคล้องกัน เช่น ความขัดแย้งไม่ลงรอยกันผู้นำอาจจะอยู่ในอันตราย หากใช้อำนาจในทางที่ผิดหรือการไม่ใช้อำนาจพื้นฐานทั้งหลายอย่างเต็มศักยภาพในสถานการณ์อันใดอันหนึ่ง จำเป็นสำหรับผู้หน้าที่จะเรียนรู้เพื่อสังเกตพื้นฐานอำนาจทั้งหลายให้เกิดขึ้นแล้วพัฒนาความชำนาญในการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และนำไปพัฒนาการปฏิบัติ

Reed (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การพฤติกรรม ภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนใน รัฐนิวยอร์กโดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมของผู้นำของ Stogdill และแบบสอบถามความพึงพอใจของ Likert ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำที่รู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครู จะมีความพึงพอใจสูง และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงด้วย ส่วนครูที่ไม่พึงพอใจ ในการทำงาน จะมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Kendrick (1988) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการ พัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระยะแรก และต่อมาใช้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

Koh (1991) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียนมัธยมในสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียน มัธยมศึกษาสิงคโปร์ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลที่เพิ่มขึ้นแบบมีนัยสำคัญ ต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การสามารถพยากรณ์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อ การปฏิบัติงานของโรงเรียนรวมกับตัวแปรอื่น ๆ

Schmidt (1991, p. 132 อ้างถึงใน สมศิริ ระวีวรรณ, 2556, หน้า 50) ได้ วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานจากกลุ่ม ตัวอย่างชายและหญิงจำนวน 75 คน ในสถานศึกษาและองค์การของรัฐ พบว่า เพศชาย และเพศหญิงต่างมีความคิดเห็นว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะปฏิบัติงานได้ดีในทุก ๆ หน้าที่งาน และสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่มี สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจที่ต่ำกว่า

Lucks (2001) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่าไม่พบ หลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลกระทบต่อ การทำงานของครูใหญ่ ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

Miched (2003) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 กลุ่มใน 4 ด้าน คือ อัตราการเข้าเรียน อัตรา การลาออก อัตราการเรียนจบตามเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และอัตราการเรียนต่อ ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนแบบเดิม เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดพฤติ กรรมการบริหาร LPI สถิติที่ใช้คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการทดสอบค่า t ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีค่าคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงกว่า 30 มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพด้าน การมาเรียน และอัตราการออกกลางคันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อเนื่อง มีประสิทธิผล สูงกว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาแบบปกติและผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารหญิงและผู้บริหารชาย ที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

Salanova, Llorens, Chambel, & Martinez (2005) ศึกษา การเชื่อมโยงภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาท: บทบาทของความ เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำได้ และความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรสื่อกลาง จากกรอบของ ทฤษฎีปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1997) การศึกษานี้ มีความพยายามที่จะเพิ่มกลไกทางด้านจิตวิทยาภายใน ได้แก่ การตั้งใจในพลังความ เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำได้ ซึ่งเป็นสาเหตุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อผลการ ปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย นางพยาบาล 280 คู่ จากหน่วยการให้บริการทางสุขภาพที่แตกต่างกัน และหัวหน้างานจำนวน 17 คน จากการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผล การศึกษาสอดคล้องกับโมเดลตัวแปรสื่อกลางว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นใช้ทำนาย ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทของพนักงานโดยผ่านความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถ ทำได้และความผูกพันในงาน ยิ่งไปกว่านั้น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความ ผูกพันในงานมีความสัมพันธ์โดยตรง ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อ ระดับความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำได้ และความผูกพันในงานซึ่งถูกนำไปใช้เพื่อทำนายผล การปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทของพนักงานใน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวก

Fleur Kappen (2010) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของ พวกเขาด้วยแรงบันดาลใจจากภายใน และภายนอกของพนักงานด้วยภาวะผู้นำคือความ เป็นผู้นำในการทำธุรกรรมและการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำการทำธุรกรรมสามารถมอง

เห็นเป็นสัญญาที่กำหนด หรือตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ตามจะพยายามแลกเปลี่ยนเพื่อรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษเมื่อเทียบกับความเป็นผู้นำการผู้นำเหล่านี้พยายามสนับสนุนความพยายามพิเศษ ด้วยความไว้วางใจความมุ่งมั่นมีแนวโน้มที่จะสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกรวมเข้ากับแรงจูงใจสองประเภทคือภายในและภายนอกแรงจูงใจแรงจูงใจภายในมีแรงผลักดันภายในและตั้งนั้นลักษณะงานบางอย่างคือพนักงานต้องรับรู้เนื้อหาการทำงานว่าเป็นที่น่าพอใจและการตอบสนองแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงผลักดันจากภายนอกและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของกิจกรรมสำหรับคณงานเองผลลัพธ์อาจเป็นรางวัลหรือการหลีกเลี่ยงการลงโทษผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่มุมที่น่าพึงพอใจและการเติมเต็มที่อยู่ภายในบุคคลที่มีแรงจูงใจกำลังมองหาหนทางนอกจากนี้การมุ่งเน้นภายในและความสนใจกับกระบวนการเป็นทำให้ได้ประสิทธิภาพและข้อมูลเชิงลึก

Kyle Sandel (2012) ได้ทำการศึกษา รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพโดยเฉลี่ยในผู้ตามอย่างไรก็ตามการให้เหตุผลว่าทำไมกระบวนการนี้เกิดขึ้นก็ไม่ได้มีความชัดเจนปัจจุบันการศึกษาตรวจสอบว่าการมีส่วนร่วม ของผู้ติดตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานแม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมีผลต่อพนักงานและการปฏิบัติงานการศึกษาที่ผ่านมา พวกเขาได้รับการศึกษาในระดับมหภาคที่ดูเหมือนจะขัดแย้งกับต้นฉบับแนวความคิดของการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางห้องปฏิบัติการในปัจจุบันสำรวจความสัมพันธ์เหล่านี้ในระดับที่เกี่ยวข้องกับงานเล็ก ๆ ในปฏิสัมพันธ์เฉพาะระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ตามเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงานโดยความเข้าใจที่ดีขึ้นว่าผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมและขับเคลื่อนประสิทธิภาพในเรื่องงานเฉพาะองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากอิทธิพลผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับผู้ติดตามของพวกเขา

จากเอกสารและการทำตารางสังเคราะห์จากนักวิชาการที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ 5) ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดังกล่าวประกอบด้วย 1) ด้านความต้องการ  
ความสำเร็จ 2) ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง 3) ด้านความก้าวหน้า 4) ด้านลักษณะของ  
งานที่ปฏิบัติ 5) ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน และ 6) ด้านความต้องการการยอมรับ



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

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

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

1. คุณสมบัติและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

## ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 484 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 28 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 12 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 456 คน จาก 16 โรงเรียน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 214 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 12 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 186 คน จาก 16 โรงเรียน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

1.2.1 เจาะจงโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ทุกโรงเรียนในหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) ซึ่งมีโรงเรียนทั้งสิ้น 16 โรงเรียน โดยอยู่ในจังหวัดนครพนม จำนวน 5 โรงเรียน จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 4 โรงเรียน และจังหวัดสกลนคร จำนวน 7 โรงเรียน

1.2.2 เจาะจงผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนทุกท่าน จากทั้งหมด 16 โรงเรียน จำนวน 28 คน

1.2.3 ดังนั้นจะเหลือกลุ่มตัวอย่างในส่วนของครูผู้สอน จำนวน 186 คน จากครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 456 คน ดังนั้นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในตารางรวมใช้เกณฑ์ร้อยละ 41 จากครูผู้สอนทั้งหมดในโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

1.2.4 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่ตั้ง		สกลนคร							นครพนม					มุกดาหาร					
ชื่อโรงเรียน		รร.เทศบาล 1 เขิงชุมประชาบุญดู	รร.เทศบาล 2 เขิงชุมชนวิทย	รร.เทศบาล 4 รัฐประชาบุตราเท	รร.เทศบาลเขิงเครือ	รร.เทศบาลคำตากลา	รร.เทศบาลตำบลอากาศ	อำเภอ (ชุมชนอุบถัมภ)	รร.เทศบาลวาริชภูมิ	รร.เทศบาล 1 หนองแสง	รร.เทศบาล 2 ถนนบำรุงเมือง	รร.ชุมชนเทศบาล 3 (พินิจพิทยานุสรณ์)	รร.เทศบาล 4 รัตนโกสินทร์ 200 ปี	รร.เทศบาล 5 สมพรอภัยโส	รร.เทศบาล 1 ที่เอเอวิทยา (วัดคำสายทอง)	รร.เทศบาล 2 (วัดนิรมิตร)	รร.อนุบาลเทศบาลดงเย็น	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี	รวม
ประชากร	ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
		รองผู้อำนวยการโรงเรียน	1	-	-	-	-	1	-	1	1	3	2	-	2	-	-	1	12
		รวม	2	1	1	1	1	2	1	2	2	4	3	1	3	1	1	2	28
	ครูผู้สอน	28	37	12	11	45	15	11	28	26	69	41	14	59	29	14	17	456	
ตัวอย่าง	ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
		รองผู้อำนวยการโรงเรียน	1	-	-	-	-	1	-	1	1	3	2	-	2	-	-	1	12
		รวม	2	1	1	1	1	2	1	2	2	4	3	1	3	1	1	2	28
	ครูผู้สอน	11	15	5	5	18	6	5	11	10	28	17	6	24	12	6	7	186	
	รวม	13	16	6	6	19	8	6	13	12	32	20	7	27	13	7	9	214	

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและตำราโดยเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วย สถานภาพ จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์การในการปฏิบัติงาน แบบสอบถามเป็นแบบมีตัวเลือกที่กำหนดคำตอบ (Check List) ซึ่งถามในเรื่องต่อไปนี้

#### 1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

##### 1.1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

##### 1.1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน

##### 1.1.3 ครูผู้สอน

#### 1.2 จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

##### 1.2.1 จังหวัดสกลนคร

##### 1.2.2 จังหวัดนครพนม

##### 1.2.3 จังหวัดมุกดาหาร

#### 1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

##### 1.3.1 น้อยกว่า 10 ปี

##### 1.3.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี

##### 1.3.3 มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 Scale) ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ประกอบด้วย

##### 2.1.1 การกระตุ้นทางปัญญา

##### 2.1.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

##### 2.1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ

##### 2.1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

### 2.1.5 การเป็นผู้สร้างบารมี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 แบ่งเป็น 6 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ประกอบด้วย

- 3.1 ด้านความต้องการความสำเร็จ
- 3.2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง
- 3.3 ด้านความก้าวหน้า
- 3.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 3.5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน
- 3.6 ด้านความต้องการการยอมรับ

สำหรับแบบสอบถาม ในตอนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert's 5 Scale) โดยกำหนดช่วงระดับของคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร / แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร / แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร / แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร / แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร / แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

## 2.2 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมี ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 สร้างแบบสอบถาม และนำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.3 นำร่างแบบสอบถามที่เสนออาจารย์ที่ปรึกษานำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะเพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง ก่อนให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

2.2.4 ผู้วิจัยเสนอเขียนคำร้องต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อให้ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตรวจสอบเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

2.2.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.4.3 ดร.งามทิพย์ มิตรสุภาพ ผู้อำนวยการส่วนบริหารการศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

2.2.4.4 นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคำตาก้า

2.2.4.5 นางปาริชาติ อัมพล ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญโรงเรียนเทศบาล 1 “เชิงชุมประชานุกูล”

โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) เท่ากับ 0.6 – 1.0 ไว้ใช้

2.2.6 นำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญไปนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกัน คือ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน โดยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 10 โรงเรียน ๆ ละ 5 คน ในแต่ละโรงเรียนเจาะจงผู้บริหาร จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน ซึ่งรายชื่อโรงเรียนมีดังนี้

1. โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน
2. โรงเรียนเทศบาล 2 มุขมนตรี ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน
3. โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านเหล่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน
4. โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธิ์วราราม ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน
5. โรงเรียนเทศบาล 5 สีหรัักษ์วิทยา ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน
6. โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟสงเคราะห์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน
7. โรงเรียนเทศบาล 8 ไทยรัฐวิทยา ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน
8. โรงเรียนเทศบาล 9 มณเฑียรทองอนุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ – คน ครูผู้สอน จำนวน 4 คน
9. โรงเรียนเทศบาล 11 หนองหิน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 3 คน



10. โรงเรียนเทศบาล 12 บ้านช้าง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ – คน ครูผู้สอน จำนวน 4 คน  
รวมเป็นทั้งหมด 50 ฉบับ จากผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 10 คน รอง  
ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 8 คน และครูผู้สอน จำนวน 32 คน จากทั้งหมด 10 โรงเรียน

2.2.9 นำเสนอแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนก  
รายข้อโดยการหาสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมตามวิธีการ  
ของเพียร์สันโดยใช้ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไปนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจ  
จำแนกเข้าเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธีหา  
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach–Coefficient) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกและค่า  
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีดังนี้

2.2.9.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่น  
เท่ากับ 0.988

1) การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.775  
ถึง 0.876 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.953

2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าอำนาจจำแนก อยู่  
ระหว่าง 0.910 ถึง 0.958 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.980

3) การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.873  
ถึง 0.933 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.976

4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าอำนาจจำแนก อยู่  
ระหว่าง 0.918 ถึง 0.968 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.984

5) การเป็นผู้สร้างบารมี มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.896  
ถึง 0.974 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.979

2.2.9.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความ  
เชื่อมั่นเท่ากับ 0.984

1) ด้านความต้องการความสำเร็จ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง  
0.688 ถึง 0.880 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.931

2) ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง  
0.703 ถึง 0.880 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.921

3) ด้านความก้าวหน้า มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.734 ถึง 0.854 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.929

4) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.338 ถึง 0.852 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.837

5) ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.855 ถึง 0.948 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971

6) ด้านความต้องการการยอมรับ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.829 ถึง 0.925 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956

2.2.10 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.2.11 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวม ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ-สกลนครทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1.1 โรงเรียนเทศบาล 1 เขิงชุมประชาอนุกุล จังหวัดสกลนคร
- 1.2 โรงเรียนเทศบาล 2 เขิงชุมอนุชนวิทยา จังหวัดสกลนคร
- 1.3 โรงเรียนเทศบาล 4 รัฐประชาอนุเคราะห์ จังหวัดสกลนคร
- 1.4 โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
- 1.5 โรงเรียนเทศบาลเขิงงเครือ จังหวัดสกลนคร
- 1.6 โรงเรียนเทศบาลตำบลอากาศอำนวย (ชุมชนอุปถัมป์)

จังหวัดสกลนคร

- 1.7 โรงเรียนเทศบาลวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร
- 1.8 โรงเรียนเทศบาล 1 หนองแสง จังหวัดนครพนม
- 1.9 โรงเรียนเทศบาล 2 ถนนบำรุงเมือง จังหวัดนครพนม
- 1.10 โรงเรียนชุมชนเทศบาล 3 พิณีพิทยาอนุสรณ์ จังหวัดนครพนม
- 1.11 โรงเรียนเทศบาล 4 รัตนโกสินทร์ 200 ปี จังหวัดนครพนม

- 1.12 โรงเรียนเทศบาล 5 สมพรอภัยโส จังหวัดนครพนม
- 1.13 โรงเรียนเทศบาล 1 ที่โอเอวิทยา จังหวัดมุกดาหาร
- 1.14 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดนิรมิตร จังหวัดมุกดาหาร
- 1.15 โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลดงเย็น จังหวัดมุกดาหาร
- 1.16 โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร

เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 214 ฉบับ โดยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 214 ฉบับ

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ได้จะทำการพิจารณาตรวจแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จัดระเบียบของข้อมูลและลงรหัสแล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้านโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด ได้ 5 คะแนน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ได้ 4 คะแนน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ได้ 3 คะแนน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย ได้ 2 คะแนน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้ 1 คะแนน

แล้วสรุปพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

3. วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู หมายถึงระดับของความคิดเห็นที่แสดงออกของครูในแต่ละด้านจากการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามมาตราส่วนการประมาณค่าจาก 1 – 5 (น้อยที่สุด – มากที่สุด) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ได้ 5 คะแนน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ได้ 4 คะแนน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ได้ 3 คะแนน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ได้ 2 คะแนน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ได้ 1 คะแนน

สรุปเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยเฉลี่ย ดังนี้

(บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One Way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบโดยวิธีการของ Scheffé หรือ LSD ตามความเหมาะสม

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ ซึ่งพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2553, หน้า 336 – 377)

- 0.91 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
- 0.71 – 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง
- 0.31 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
- 0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
- 0 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

6. การวิเคราะห์ค่าอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

#### 5.1 สถิติพื้นฐาน

5.1.1 ร้อยละ (Percentage)

5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 5.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

5.2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

### 5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ใช้การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.3.2 สมมติฐานข้อที่ 3 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ) และครูผู้สอน ใช้สถิติทดสอบค่าที (F-test) ชนิด One-Way ANOVA

5.3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบจำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ใช้สถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) หากพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ เชฟเฟ (Scheffe's Method) หรือ LSD. วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

5.3.4 สมมติฐานข้อที่ 4 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.3.5 สมมติฐานข้อที่ 5 ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล หากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านใดที่มีอำนาจพยากรณ์ต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยจะนำปัจจัยการบริหาร ด้านนั้น ๆ มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน ให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะวิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แล้วสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

## 1. คุณสมบัติและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1. อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. นักบริหารการศึกษา ระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน คือ นางวรรณภา  
พุดสี ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครสกลนคร จังหวัดสกลนคร

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท  
และเป็นผู้ชำนาญการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

3.1 นายประสพชัย บุญแสง ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลทวาปี  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

3.2 นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล  
คำตากกล้า จังหวัดสกลนคร

4. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและ  
เป็นผู้ชำนาญชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน คือ ดร.ธีระนันท์ พิรุณสุนทร ผู้อำนวยการ  
โรงเรียนเทศบาลดงมะไฟ

5. ครูผู้สอน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และเป็นครู  
เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

5.1 นางปาริชาติ อ่ำพล ครูโรงเรียนเทศบาล 1 “เชิงชุมประชาชนกุล”  
จังหวัดสกลนคร

5.2 ดร.ประครอง เปลี้นนอก ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล 3  
“ยุติธรรมวิทยา” จังหวัดสกลนคร

6. ครูผู้สอน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและเป็น ครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน คือ นางวานิชินธุ์ ผาสา ครูโรงเรียนเทศบาล 1 “หนองแสง” จังหวัดนครพนม

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผู้วิจัยได้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารในด้านที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน ต่อไป

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%	แทน	ค่าร้อยละของข้อมูล
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง F (F-test)
df	แทน	ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$R_{xy}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพในอำนาจพยากรณ์
$X_1$	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
$X_2$	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$X_3$	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
$X_4$	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
$X_5$	แทน	การเป็นผู้สร้างบารมี
$X_t$	แทน	ภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
$Y_1$	แทน	ด้านความต้องการความสำเร็จ
$Y_2$	แทน	ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง
$Y_3$	แทน	ด้านความก้าวหน้า
$Y_4$	แทน	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
$Y_5$	แทน	ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน
$Y_6$	แทน	ด้านความต้องการการยอมรับ
$Y_t$	แทน	ภาพรวมของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
$R$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณ
$a$	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$b$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนน

#### มาตรฐาน

$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัว

#### แปรพยากรณ์

S.E. <sub>yx</sub>	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์
--------------------	-----	---------------------------------

$Y'$  แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Z'$  แทน ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูป คะแนนมาตรฐาน

## ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

2.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

2.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายด้านและรายข้อ

2.3 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

2.4 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายด้านและรายข้อ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

3.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

3.2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม



ตอนที่ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดส่งผลแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำนวน 214 คน ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน คือ จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน คือ น้อยกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ดังตาราง 4

ตาราง 4 กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล  
ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง	
		n	ร้อยละ
1	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		
	ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	7.50
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	5.60
	ครูผู้สอน	186	86.90
	รวม	214	100.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง	
		n	ร้อยละ
2	จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน		
	สกลนคร	73	34.10
	นครพนม	85	39.70
	มุกดาหาร	56	26.20
	รวม	214	100.00
3	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
	น้อยกว่า 10 ปี	67	31.30
	ตั้งแต่ 10-20 ปี	109	50.90
	มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	38	17.80
	รวม	214	100.00

จากตาราง 4 พบว่า เมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60 และครูผู้สอน จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 86.90 เมื่อจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่าจังหวัดสกลนคร จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 34 จังหวัดนครพนม จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 39.70 และจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 ตั้งแต่ 10-20 ปี จำนวน 109 คิดเป็นร้อยละ 50.90 และ มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

2.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	การกระตุ้นทางปัญญา	4.47	.56	มาก	4
2	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.46	.60	มาก	5
3	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.52	.58	มากที่สุด	3
4	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.54	.57	มากที่สุด	1
5	การเป็นผู้สร้างบารมี	4.54	.59	มากที่สุด	2
	รวม	4.51	.55	มากที่สุด	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก  
ที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน เรียงลำดับ  
จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา คือ การ  
เป็นผู้สร้างบารมี ( $\bar{X} = 4.54$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2  
ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้การกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมา คือ  
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.46$ ) ตามลำดับ

2.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายด้านและรายข้อ

2.2.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 1 การกระตุ้น  
ทางปัญญา

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 1 การกระตุ้น  
ทางปัญญา

ข้อ	การกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบ ความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการ ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์	4.47	.63	มาก	2
2	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วน ร่วมเสนอวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ มา ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.46	.66	มาก	4
3	ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักใน ความคิดและจินตนาการ ความเชื่อและ คุณค่าของตัวเอง	4.45	.63	มาก	5
4	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหา ตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละ บุคคล	4.47	.68	มาก	3
5	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนา ความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคต ได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและ นำไปสู่การปฏิบัติงาน	4.52	.60	มากที่สุด	1
	รวม	4.47	.56	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 1 การกระตุ้นทางปัญญา  
ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน  
โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด  
จำนวน 1 ข้อ คือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้  
อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.52$ ) และอยู่ในระดับมาก



จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}$  = 4.47) รองลงมา คือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}$  = 4.47) และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมเสนอวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.46) ตามลำดับ

2.2.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับที่
1	ให้ความสนใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด	4.38	.71	มาก	5
2	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.51	.63	มากที่สุด	2
3	ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการ ความสนใจความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	4.43	.74	มาก	4

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
4	ชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	4.45	.63	มาก	3
5	สร้างบรรยากาศในองค์กรให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง กัน	4.52	.65	มากที่สุด	1
	รวม	4.46	.60	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 2 การคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ  
ครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ  
มากที่สุด จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สร้างบรรยากาศในองค์กรให้  
ผู้ได้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา คือมอบหมายงานให้  
ผู้ได้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.51$ ) และอยู่ใน  
ระดับมาก จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ  
สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.45$ )  
รองลงมา คือ ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการความสนใจความสามารถของแต่ละ  
บุคคลและปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.43$ ) และให้ความสนใจ  
ดูแลผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 4.38$ ) ตามลำดับ

2.2.3 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	การสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความ ตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย	4.52	.62	มากที่สุด	3
2	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตน เพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน	4.52	.63	มากที่สุด	4
3	กระตุ้นให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการ ทำงานเป็นทีม	4.50	.68	มาก	6
4	มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.55	.63	มากที่สุด	1
5	ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่าง สม่ำเสมอ	4.52	.68	มากที่สุด	5
6	สร้างความเชื่อมั่น และตั้งใจอย่างแน่ว แน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้	4.53	.65	มากที่สุด	2
	รวม	4.52	.58	มากที่สุด	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ  
ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน  
โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก  
ที่สุด จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ มีการสร้างเจตคติที่ดีใน  
การทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา สร้างความเชื่อมั่น และตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถ  
ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ( $\bar{X} = 4.53$ ) และกระตุ้นให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็นคุณค่าของ

เป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.52$ ) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ กระตุ้นให้กำลังใจกับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.50$ ) ตามลำดับ

2.2.4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 4 การมีอิทธิพล  
อย่างมีอุดมการณ์

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมี วิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.50	.65	มาก	6
2	แสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับ และยอมเป็น ผู้ตามในการปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจ จริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่				
	เป้าหมาย	4.57	.60	มากที่สุด	1
3	เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	4.55	.63	มากที่สุด	4
4	สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความ เปลี่ยนแปลง	4.55	.62	มากที่สุด	3
5	สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วย ความเชื่อมั่นศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้ เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ	4.53	.60	มากที่สุด	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	การสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
6	แสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึก ยินดีภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมใจ เมื่อได้ ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.55	.60	มากที่สุด	2
	รวม	4.54	.57	มากที่สุด	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ  
ครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ แสดงออกให้  
ผู้อื่นยอมรับ และยอมเป็นผู้ตามในการปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจจริงในการพัฒนา  
สถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา แสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี  
ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.55$ ) และ สามารถโน้มน้าวให้  
บุคคลอื่นเชื่อถือและมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.55$ ) และอยู่ในระดับ  
มาก จำนวน 1 ข้อ คือ การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ตามลำดับ

2.2.5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 5 การเป็นผู้มี  
บารมี

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านที่ 5 การเป็นผู้สร้างบารมี

ข้อ	การเป็นผู้สร้างบารมี	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.55	.62	มากที่สุด	3
2	สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	4.56	.66	มากที่สุด	1
3	แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการ ยอมรับ ศรัทธา	4.49	.65	มาก	5
4	ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้อื่นและส่วนรวม	4.54	.66	มากที่สุด	4
5	เสริมสร้างความภาคภูมิใจ และความ มั่นใจให้กับผู้ร่วมงานในความสามารถ จะเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน	4.55	.59	มากที่สุด	2
	รวม	4.54	.59	มากที่สุด	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 5 การเป็นผู้สร้างบารมี  
ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน  
โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก  
ที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ สร้างความรู้สึกเป็น  
อันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.56$ ) รองลงมา เสริมสร้างความ  
ภาคภูมิใจ และความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานในความสามารถจะเอาชนะอุปสรรคในการ  
ทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) และประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.55$ ) และ  
อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ ศรัทธา  
( $\bar{X} = 4.49$ ) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก”

2.3 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม

ด้าน	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครู	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	ด้านความต้องการความสำเร็จ	4.74	.43	มากที่สุด	2
2	ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง	4.75	.42	มากที่สุด	1
3	ด้านความก้าวหน้า	4.60	.62	มากที่สุด	6
4	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.66	.52	มากที่สุด	4
5	ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน	4.71	.46	มากที่สุด	3
6	ด้านความต้องการการยอมรับ	4.62	.62	มากที่สุด	5
	รวม	4.68	.48	มากที่สุด	

จากตาราง 11 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ( $\bar{X} = 4.75$ ) รองลงมา คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.74$ ) ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ( $\bar{X} = 4.71$ ) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.66$ ) ด้านความต้องการการยอมรับ ( $\bar{X} = 4.62$ ) และด้านความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.60$ ) ตามลำดับ

2.4 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 รายด้านและรายข้อ

2.4.1 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 1 ความต้องการ  
ความสำเร็จ

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านที่ 1 ความต้องการความสำเร็จ

ข้อ	ความต้องการความสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายของงาน	4.71	.47	มากที่สุด	5
2	ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ ล่วงหน้า	4.76	.52	มากที่สุด	2
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด	4.69	.52	มากที่สุด	6
4	ท่านปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด	4.75	.46	มากที่สุด	3
5	ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน	4.79	.46	มากที่สุด	1
6	ท่านได้รับความเชื่อถือในสังคมจาก ความสำเร็จในหน้าที่การงาน	4.72	.52	มากที่สุด	4
	รวม	4.74	.43	มากที่สุด	

จากตาราง 12 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านที่ 1 ด้านความต้องการ  
ความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ  
มากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ใน



สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.79$ ) รองลงมา คือ ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ( $\bar{X} = 4.76$ ) และท่านปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.75$ ) ตามลำดับ

2.4.2 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

ข้อ	ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับที่
1	ท่านมีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.74	.50	มากที่สุด	5
2	ท่านอุทิศเวลาในการทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก	4.74	.48	มากที่สุด	4
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่ทิ้งงาน	4.77	.50	มากที่สุด	2
4	ท่านปฏิบัติงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	4.73	.49	มากที่สุด	6
5	ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.77	.44	มากที่สุด	1
6	ท่านทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน	4.75	.49	มากที่สุด	3
	รวม	4.75	.42	มากที่สุด	

จากตาราง 13 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านที่ 2 ด้านความ

รับผิดชอบต่อตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.77$ ) รองลงมา คือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่ทิ้งงาน ( $\bar{X} = 4.77$ ) และท่านทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน ( $\bar{X} = 4.75$ ) ตามลำดับ

2.4.3 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 3 ด้านความก้าวหน้า

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 3 ด้านความก้าวหน้า

ข้อ	ด้านความก้าวหน้า	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับที่
1	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.61	.62	มากที่สุด	3
2	ท่านได้รับการอบรม / สัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	4.59	.67	มากที่สุด	4
3	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น	4.63	.64	มากที่สุด	1
4	ท่านได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	4.62	.69	มากที่สุด	2
5	ท่านได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	4.57	.71	มากที่สุด	5
6	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.55	.73	มากที่สุด	6
	รวม	4.60	.62	มากที่สุด	

จากตาราง 14 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านที่ 3 ด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ท่านได้รับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ ท่านได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.62$ ) และท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.61$ ) ตามลำดับ

2.4.4 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ข้อ	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับที่
1	ท่านมีโอกาสได้ร่วมวางแผนงานที่รับผิดชอบ	4.67	.61	มากที่สุด	3
2	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.73	.54	มากที่สุด	2
3	งานที่ได้รับมอบหมายมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนตามความยากง่ายของงาน	4.65	.58	มากที่สุด	5
4	ท่านได้รับการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน	4.49	.76	มาก	6
5	ท่านมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานโดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค	4.66	.57	มากที่สุด	4

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
6	ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.74	.55	มากที่สุด	1
	รวม	4.66	.52	มากที่สุด	

จากตาราง 15 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านที่ 4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.74$ ) รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 4.73$ ) และท่านมีโอกาสได้ร่วมวางแผนงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.61$ ) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ท่านได้รับการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.49$ ) ตามลำดับ

2.4.5 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านที่ 5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

ข้อ	ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	ท่านปรึกษาหารือหรือประชุมกับ ผู้ร่วมงานก่อนการปฏิบัติงาน	4.71	.52	มากที่สุด	4
2	ท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการ ปฏิบัติงาน	4.71	.52	มากที่สุด	4
3	ท่านวางแผนในการจัดระบบงาน	4.71	.50	มากที่สุด	3
4	ท่านทำงานเป็นระบบขั้นตอน	4.73	.47	มากที่สุด	1
5	ท่านปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ	4.69	.55	มากที่สุด	6
6	ท่านกำกับติดตามงานที่มอบหมาย อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.71	.49	มากที่สุด	2
	รวม	4.71	.46	มากที่สุด	

จากตาราง 16 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านที่ 5 ด้านด้านทักษะใน  
การจัดการระบบงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ท่านทำงานเป็น  
ระบบขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.73$ ) รองลงมา คือ ท่านกำกับติดตามงานที่มอบหมายอย่างต่อเนื่อง  
และสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.71$ ) และท่านวางแผนในการจัดระบบงาน ( $\bar{X} = 4.71$ ) ตามลำดับ

2.4.6 การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านที่ 6 ด้านความ  
ต้องการการยอมรับ

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านที่ 6 ด้านความต้องการการยอมรับ

ข้อ	ความต้องการการยอมรับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับที่
1	ผู้บริหารยกย่องผลงานของท่านเป็น แบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.64	.63	มากที่สุด	3
2	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของท่านไปใช้ ปฏิบัติงานจริง	4.57	.79	มากที่สุด	5
3	เพื่อนร่วมงานศรัทธาในความสามารถ ของท่าน	4.66	.60	มากที่สุด	2
4	เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาจากท่าน ในการทำงาน	4.61	.65	มากที่สุด	4
5	เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีในความ สำเร็จของท่าน	4.67	.60	มากที่สุด	1
6	ผู้บริหารมักจะมอบหมายงานที่สำคัญ ให้แก่ท่านเสมอ	4.55	.75	มากที่สุด	6
	รวม	4.62	.62	มากที่สุด	

จากตาราง 17 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านที่ 6 ด้านความต้องการ  
การยอมรับ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ  
มากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดี  
ในความสำเร็จของท่าน ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานศรัทธาในความสามารถ  
ของท่าน ( $\bar{X} = 4.66$ ) และผู้บริหารยกย่องผลงานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน  
( $\bar{X} = 4.64$ ) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้ว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก”

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

3.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	4.605	2	2.302	7.733**	.001
	ภายในกลุ่ม	62.818	211	.298		
	รวม	67.423	213			
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	5.135	2	2.567	7.492**	.001
	ภายในกลุ่ม	72.307	211	.343		
	รวม	77.441	213			
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	4.242	2	2.121	6.599**	.002
	ภายในกลุ่ม	67.827	211	.321		
	รวม	72.069	213			

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
4. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	4.357	2	2.179	7.082**	.001
	ภายในกลุ่ม	64.913	211	.308		
	รวม	69.271	213			
5. การเป็นผู้สร้าง บารมี	ระหว่างกลุ่ม	4.576	2	2.288	6.987**	.001
	ภายในกลุ่ม	69.104	211	.328		
	รวม	73.681	213			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.582	2	2.291	7.998**	.000
	ภายในกลุ่ม	60.435	211	.286		
	รวม	65.016	213			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำทุกด้านไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffé



ตาราง 19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	สถานภาพการ ดำรงตำแหน่ง		สถานภาพ		
			ผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=16)	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=12)	ครูผู้สอน (n=186)
1. การกระตุ้นทาง ปัญญา		$\bar{X}$	4.87	4.81	4.41
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.87	-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.81	.05	-	-
	ครูผู้สอน	4.41	.45*	.40	-
2. การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล		$\bar{X}$	4.86	4.85	4.39
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.86	-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.85	.01	-	-
	ครูผู้สอน	4.39	.46*	.45*	-
3. การสร้างแรง บันดาลใจ		$\bar{X}$	4.89	4.87	4.46
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.89	-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.87	.02	-	-
	ครูผู้สอน	4.46	.42*	.45*	-

ตาราง 19 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		สถานภาพ		
			ผู้อำนวยการโรงเรียน (n=16)	รองผู้อำนวยการโรงเรียน (n=12)	ครูผู้สอน (n=186)
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		$\bar{X}$	4.90	4.91	4.48
	ผู้อำนวยการโรงเรียน	4.90	-	-	-
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.91	.01	-	-
	ครูผู้สอน	4.48	.41*	.42*	-
5. การเป็นผู้สร้างบารมี		$\bar{X}$	4.91	4.91	4.48
	ผู้อำนวยการโรงเรียน	4.91	-	-	-
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.91	.00	-	-
	ครูผู้สอน	4.48	.43*	.43*	-
รวม		$\bar{X}$	4.89	4.87	4.45
	ผู้อำนวยการโรงเรียน	4.89	-	-	-
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.87	.02	-	-
	ครูผู้สอน	4.45	.44*	.42*	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นมากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นมากกว่า ครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นมากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่ที่เหลือมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ และการเป็นผู้มีปารมี พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นน้อยกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่ที่เหลือมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน สถานภาพการดำรง ตำแหน่ง โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ สมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน”

3.2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็น  
ของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความ ต้องการความสำเร็จ	ระหว่างกลุ่ม	1.727	2	.864	4.810**	.009
	ภายในกลุ่ม	37.886	211	.180		
	รวม	39.614	213			
2. ด้านความ รับผิดชอบต่อตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	1.075	2	.538	3.052*	.049
	ภายในกลุ่ม	37.160	211	.176		
	รวม	38.236	213			
3. ด้าน ความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	3.357	2	1.678	4.549*	.012
	ภายในกลุ่ม	77.846	211	.369		
	รวม	81.203	213			
4. ด้านลักษณะของ งานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	2.984	2	1.492	5.714**	.004
	ภายในกลุ่ม	55.104	211	.261		
	รวม	58.088	213			
5. ด้านทักษะในการ จัดการระบบงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.926	2	.963	4.791**	.009
	ภายในกลุ่ม	42.403	211	.201		
	รวม	44.328	213			
6. ด้านความ ต้องการการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3.811	2	1.906	5.155**	.007
	ภายในกลุ่ม	78.010	211	.370		
	รวม	81.821	213			

ตาราง 20 (ต่อ)

แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.373	2	1.187	5.468**	.005
	ภายในกลุ่ม	45.787	211	.217		
	รวม	48.160	213			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง และด้านความก้าวหน้า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน และด้านความต้องการการยอมรับ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำทุกด้านไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffé หรือ LSD ความเหมาะสม

ตาราง 21 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์	สถานภาพ การดำรง ตำแหน่ง	$\bar{X}$	วิธีการ เปรียบเทียบ	สถานภาพ		
				ผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=16)	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=12)	ครูผู้สอน (n=186)
1. ด้านความ ต้องการ ความสำเร็จ		$\bar{X}$	Scheffé	5.00	4.91	4.70
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	5.00		-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.91		.08	-	-
	ครูผู้สอน	4.70		.29*	.21	-
2. ด้าน ความ รับผิดชอบ ต่อตนเอง		$\bar{X}$	LSD	4.96	4.87	4.72
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.96		-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.87		.09	-	-
	ครูผู้สอน	4.72		.24*	.15	-
3. ด้าน ความก้าว หน้า		$\bar{X}$	LSD	4.94	4.87	4.54
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.94		-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.87		.07	-	-
	ครูผู้สอน	4.54		.40*	.32	-

ตาราง 21 (ต่อ)

แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์	สถานภาพ การดำรง ตำแหน่ง	$\bar{X}$	วิธีการ เปรียบเทียบ	สถานภาพ		
				ผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=16)	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=12)	ครูผู้สอน (n=186)
4. ด้าน		$\bar{X}$	Scheffé	4.98	4.91	4.61
ลักษณะ ของงาน ที่ปฏิบัติ	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.98		-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.91		.07	-	-
	ครูผู้สอน	4.61		.37*	.30	-
5. ด้าน		$\bar{X}$	Scheffé	5.00	4.88	4.67
ทักษะ ในการ จัดการ ระบบงาน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	5.00		-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.88		.11	-	-
	ครูผู้สอน	4.67		.32*	.21	-
6. ด้าน		$\bar{X}$		4.98	4.91	4.56
ความ ต้องการ การ ยอมรับ	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.98	Scheffé	-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.91		.07	-	-
	ครูผู้สอน	4.56		.42*	.35	-

ตาราง 21 (ต่อ)

แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์	สถานภาพ การดำรง ตำแหน่ง		วิธีการ เปรียบเทียบ	สถานภาพ		
				ผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=16)	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน (n=12)	ครูผู้สอน (n=186)
รวม		$\bar{X}$	Scheffé	4.98	4.89	4.63
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.98		-	-	-
	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	4.89		.08	-	-
	ครูผู้สอน	4.63		.34*	.26	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม พบว่า ผู้อำนวยการ มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบตนเอง ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านทักษะในการจัดการระบบงาน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีของ (Scheffé Method) ส่วนคู่ที่เหลือมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีของ (LSD) สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด



เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน  
จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม  
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ  
โรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

4.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ  
โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็น  
ของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม  
จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การกระตุนทาง ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	9.330	2	4.665	16.944**	.000
	ภายในกลุ่ม	58.093	211	.275		
	รวม	67.423	213			
2. การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	11.239	2	5.620	17.911**	.000
	ภายในกลุ่ม	66.202	211	.314		
	รวม	77.441	213			
3. การสร้างแรง บันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	9.058	2	4.529	15.166**	.000
	ภายในกลุ่ม	63.011	211	.299		
	รวม	72.069	213			

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	9.395	2	4.698	16.554**	.000
	ภายในกลุ่ม	59.875	211	.284		
	รวม	69.271	213			
5. การเป็นผู้สร้างบารมี	ระหว่างกลุ่ม	12.360	2	6.180	21.264**	.000
	ภายในกลุ่ม	61.321	211	.291		
	รวม	73.681	213			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	10.225	2	5.112	19.688**	.000
	ภายในกลุ่ม	54.791	211	.260		
	รวม	65.016	213			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำทุกด้านไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffé

ตาราง 23 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
 จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ที่ตั้งจังหวัด		ที่ตั้งจังหวัด		
			สกลนคร (n=73)	นครพนม (n=85)	มุกดาหาร (n=56)
1. การกระตุ้นทาง ปัญญา		$\bar{X}$	4.18	4.57	4.68
	สกลนคร	4.18	-	-	-
	นครพนม	4.57	-.38*	-	-
	มุกดาหาร	4.68	-.49*	-.10	-
2. การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล		$\bar{X}$	4.14	4.57	4.68
	สกลนคร	4.14	-	-	-
	นครพนม	4.57	-.43*	-	-
	มุกดาหาร	4.68	-.54*	-.10	-
3. การสร้างแรง บันดาลใจ		$\bar{X}$	4.24	4.63	4.72
	สกลนคร	4.24	-	-	-
	นครพนม	4.63	-.39*	-	-
	มุกดาหาร	4.72	-.47*	-.08	-
4. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์		$\bar{X}$	4.25	4.64	4.75
	สกลนคร	4.25	-	-	-
	นครพนม	4.64	-.38*	-	-
	มุกดาหาร	4.75	-.49*	-.10	-
5. การเป็นผู้สร้าง บารมี		$\bar{X}$	4.20	4.68	4.75
	สกลนคร	4.20	-	-	-
	นครพนม	4.68	-.47*	-	-
	มุกดาหาร	4.75	-.54*	-.06	-

ตาราง 23 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ที่ตั้งจังหวัด		ที่ตั้งจังหวัด		
			สกลนคร (n=73)	นครพนม (n=85)	มุกดาหาร (n=56)
		$\bar{X}$	4.20	4.62	4.71
รวม	สกลนคร	4.20	-	-	-
	นครพนม	4.62	-.41*	-	-
	มุกดาหาร	4.71	-.51*	-.09	-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นน้อยกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่อยู่ในจังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการเป็นผู้สร้างบารมี พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นน้อยกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่อยู่ในจังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่ที่เหลือมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตามจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน มีความแตกต่าง  
กัน”

4.2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ  
โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็น  
ของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม  
จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความ ต้องการ ความสำเร็จ	ระหว่างกลุ่ม	6.924	2	3.462	22.347**	.000
	ภายในกลุ่ม	32.690	211	.155		
	รวม	39.614	213			
2. ด้านความ รับผิดชอบต่อ ตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	5.282	2	2.641	16.909**	.000
	ภายในกลุ่ม	32.954	211	.156		
	รวม	38.236	213			
3. ด้าน ความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	21.868	2	10.934	38.881**	.000
	ภายในกลุ่ม	59.336	211	.281		
	รวม	81.203	213			
4. ด้านลักษณะ ของงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	13.440	2	6.720	31.758**	.000
	ภายในกลุ่ม	44.648	211	.212		
	รวม	58.088	213			

ตาราง 24 (ต่อ)

แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
5. ด้านทักษะใน การจัดการ ระบบงาน	ระหว่างกลุ่ม	8.694	2	4.347	25.740**	.000
	ภายในกลุ่ม	35.634	211	.169		
	รวม	44.328	213			
6. ด้านความ ต้องการการ ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	19.913	2	9.957	33.935**	.000
	ภายในกลุ่ม	61.908	211	.293		
	รวม	81.821	213			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	11.878	2	5.939	34.540**	.000
	ภายในกลุ่ม	36.282	211	.172		
	รวม	48.160	213			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของ  
โรงเรียน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัย  
จึงได้นำทุกด้านไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffé

ตาราง 25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ที่ตั้ง จังหวัด		ที่ตั้งจังหวัด		
			สกลนคร (n=73)	นครพนม (n=85)	มุกดาหาร (n=56)
1. ด้านความต้องการ ความสำเร็จ		$\bar{X}$			
	สกลนคร	4.48	-	-	-
	นครพนม	4.83	-.35*	-	-
	มุกดาหาร	4.90	-.41*	-.06	-
2. ด้านความ รับผิดชอบต่อตนเอง		$\bar{X}$			
	สกลนคร	4.53	-	-	-
	นครพนม	4.83	-.29*	-	-
	มุกดาหาร	4.90	-.37*	-.07	-
3. ด้านความก้าวหน้า		$\bar{X}$			
	สกลนคร	4.15	-	-	-
	นครพนม	4.77	-.61*	-	-
	มุกดาหาร	4.90	-.74*	-.13	-
4. ด้านลักษณะของ งานที่ปฏิบัติ		$\bar{X}$			
	สกลนคร	4.31	-	-	-
	นครพนม	4.77	-.45*	-	-
	มุกดาหาร	4.91	-.60*	-.18	-
5. ด้านทักษะในการ จัดการระบบงาน		$\bar{X}$			
	สกลนคร	4.43	-	-	-
	นครพนม	4.81	-.37*	-	-
	มุกดาหาร	4.91	-.47*	-.09	-

ตาราง 25 (ต่อ)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ที่ตั้งจังหวัด		ที่ตั้งจังหวัด		
			สกลนคร (n=73)	นครพนม (n=85)	มุกดาหาร (n=56)
6. ด้านความต้องการ การยอมรับ		$\bar{X}$			
	สกลนคร	4.19	-	-	-
	นครพนม	4.78	-.58*	-	-
	มุกดาหาร	4.91	-.71*	-.13	-
รวม		$\bar{X}$			
	สกลนคร	4.35	-	-	-
	นครพนม	4.80	-.44*	-	-
	มุกดาหาร	4.91	-.55*	-.10	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 25 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นน้อยกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน และด้านความต้องการการยอมรับ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่อยู่ในจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นน้อยกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่อยู่ในจังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่ที่เหลือ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



จากผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนมีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

5.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 26 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	6.740	2	3.370	11.718**	.000
	ภายในกลุ่ม	60.683	211	.288		
	รวม	67.423	213			
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	7.461	2	3.731	11.249**	.000
	ภายในกลุ่ม	69.980	211	.332		
	รวม	77.441	213			

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	5.601	2	2.800	8.890**	.000
	ภายในกลุ่ม	66.469	211	.315		
	รวม	72.069	213			
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	7.022	2	3.511	11.901**	.000
	ภายในกลุ่ม	62.249	211	.295		
	รวม	69.271	213			
5. การเป็นผู้สร้างบารมี	ระหว่างกลุ่ม	6.616	2	3.308	10.408**	.000
	ภายในกลุ่ม	67.064	211	.318		
	รวม	73.681	213			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	6.612	2	3.306	11.944**	.000
	ภายในกลุ่ม	58.404	211	.277		
	รวม	65.016	213			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 26 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำทุกด้านไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffé

ตาราง 27 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็น  
ของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความ ต้องการ ความสำเร็จ	ระหว่างกลุ่ม	2.544	2	1.272	7.239**	.001
	ภายในกลุ่ม	37.070	211	.176		
	รวม	39.614	213			
2. ด้านความ รับผิดชอบต่อ ตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	1.860	2	.930	5.394**	.005
	ภายในกลุ่ม	36.376	211	.172		
	รวม	38.236	213			
3. ด้าน ความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	5.049	2	2.524	6.994**	.001
	ภายในกลุ่ม	76.155	211	.361		
	รวม	81.203	213			
4. ด้านลักษณะ ของงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	3.975	2	1.987	7.749**	.001
	ภายในกลุ่ม	54.113	211	.256		
	รวม	58.088	213			
5. ด้านทักษะใน การจัดการ ระบบงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.548	2	1.274	6.434**	.002
	ภายในกลุ่ม	41.781	211	.198		
	รวม	44.328	213			
6. ด้านความ ต้องการการ ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	4.875	2	2.437	6.683**	.002
	ภายในกลุ่ม	76.946	211	.365		
	รวม	81.821	213			

ตาราง 27 (ต่อ)

แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.333	2	1.667	7.845**	.001
	ภายในกลุ่ม	44.827	211	.212		
	รวม	48.160	213			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 27 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำทุกด้านไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffé

ตาราง 28 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ  
ครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ประสบการณ์		ประสบการณ์		
			น้อยกว่า 10 ปี (n=67)	ระหว่าง 10-20 ปี (n=109)	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป (n=38)
1. ด้านความ ต้องการ ความสำเร็จ		$\bar{X}$	4.66	4.69	4.96
	น้อยกว่า 10 ปี	4.66	-	-	-
	ระหว่าง 10 - 20 ปี	4.69	-.02	-	-
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.96	-.30*	-.27*	-
2. ด้านความ รับผิดชอบต่อ ตนเอง		$\bar{X}$	4.67	4.73	4.94
	น้อยกว่า 10 ปี	4.67	-	-	-
	ระหว่าง 10 - 20 ปี	4.73	-.06	-	-
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.94	-.27*	-.21*	-
3. ด้าน ความก้าวหน้า		$\bar{X}$	4.48	4.54	4.92
	น้อยกว่า 10 ปี	4.48	-	-	-
	ระหว่าง 10 - 20 ปี	4.54	-.06	-	-
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.92	-.43*	-.37*	-
4. ด้านลักษณะของ งานที่ปฏิบัติ		$\bar{X}$	4.55	4.61	4.94
	น้อยกว่า 10 ปี	4.55	-	-	-
	ระหว่าง 10 - 20 ปี	4.61	-.06	-	-
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.94	-.38*	-.32*	-
5. ด้านทักษะในการ จัดการระบบงาน		$\bar{X}$	4.64	4.67	4.94
	น้อยกว่า 10 ปี	4.64	-	-	-
	ระหว่าง 10 - 20 ปี	4.67	-.02	-	-
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.94	-.29*	-.27*	-

ตาราง 28 (ต่อ)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ประสบการณ์		ประสบการณ์		
			น้อยกว่า 10 ปี (n=67)	ระหว่าง 10-20 ปี (n=109)	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป (n=38)
6. ด้านความ		$\bar{X}$	4.48	4.58	4.92
ต้องการการยอมรับ	น้อยกว่า 10 ปี	4.48	-	-	-
	ระหว่าง 10 - 20 ปี	4.58	-.10	-	-
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.92	-.44*	-.33*	-
		$\bar{X}$	4.58	4.64	4.94
รวม	น้อยกว่า 10 ปี	4.58	-	-	-
	ระหว่าง 10 - 20 ปี	4.64	-.05	-	-
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.94	-.35*	-.29*	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 28 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นมากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10-20 ปี และมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน และด้านความต้องการการยอมรับ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นมากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี และมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่ที่เหลือมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน”

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตัวแปร	$X_t$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$Y_t$	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y_6$
$X_t$	1												
$X_1$	.922**	1											
$X_2$	.952**	.896**	1										
$X_3$	.974**	.859**	.914**	1									
$X_4$	.942**	.802**	.831**	.916**	1								
$X_5$	.961**	.824**	.876**	.938**	.926**	1							
$Y_t$	.760**	.690**	.717**	.714**	.713**	.776**	1						
$Y_1$	.685**	.588**	.631**	.660**	.655**	.723**	.937**	1					
$Y_2$	.553**	.543**	.513**	.522**	.476**	.574**	.810**	.802**	1				
$Y_3$	.770**	.711**	.733**	.701**	.733**	.779**	.939**	.811**	.650**	1			
$Y_4$	.748**	.688**	.719**	.706**	.696**	.745**	.954**	.843**	.724**	.918**	1		
$Y_5$	.706**	.631**	.667**	.667**	.663**	.729**	.969**	.939**	.815**	.869**	.883**	1	
$Y_6$	.730**	.646**	.689**	.690**	.703**	.740**	.948**	.864**	.634**	.906**	.904**	.910**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตาราง 29 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .760$ ) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) กับ ด้านความก้าวหน้า ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) กับ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่สอง และการเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) กับ ด้านความต้องการการยอมรับ ( $Y_6$ ) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่สาม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .779, .745 และ .740 ตามลำดับ

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ( $Y_1$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )	.690**	ปานกลาง
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ )	.717**	สูง
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )	.714**	สูง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ )	.713**	สูง
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.776**	สูง
รวม ( $X_Y$ )	.760**	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .760$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกระตุ้นทาง

ปัญญา ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการความสำเร็จ ( $Y_1$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )	.588**	ปานกลาง
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ )	.631**	ปานกลาง
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )	.660**	ปานกลาง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ )	.655**	ปานกลาง
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.732**	สูง
รวม ( $X_{Y1}$ )	.685**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 31 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการความสำเร็จ ( $Y_1$ ) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .685$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง( $Y_2$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )	.543**	ปานกลาง
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ )	.513**	ปานกลาง
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )	.522**	ปานกลาง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ )	.476**	ปานกลาง
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.574**	ปานกลาง
รวม ( $X_{Y_2}$ )	.553**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 32 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ( $Y_2$ ) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .553$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความก้าวหน้า ( $Y_3$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )	.711**	สูง
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ )	.733**	สูง
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )	.701**	ปานกลาง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ )	.733**	สูง
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.779**	สูง
รวม ( $X_{Y_3}$ )	.770**	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความก้าวหน้า ( $Y_3$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .770$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $Y_4$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )	.688**	ปานกลาง
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ )	.719**	สูง
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )	.706**	ปานกลาง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ )	.696**	ปานกลาง
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.745**	สูง
รวม ( $X_{Y_4}$ )	.748**	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 34 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $Y_4$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .748$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ ) และการเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ( $Y_5$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )	.631**	ปานกลาง
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ )	.667**	ปานกลาง
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )	.667**	ปานกลาง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ )	.663**	ปานกลาง
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.729**	สูง
รวม ( $X_{V5}$ )	.706**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ( $Y_5$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .706$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการการยอมรับ ( $Y_6$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )	.646**	ปานกลาง
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ )	.689**	ปานกลาง
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )	.690**	ปานกลาง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ )	.703**	ปานกลาง
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.740**	สูง
รวม ( $X_{Y6}$ )	.730**	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 36 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการการยอมรับ ( $Y_6$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .730$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE.B.	$\beta$	t	Sig.
การเป็นผู้สร้าง บารมี (X <sub>5</sub> )	.776	.602	.600	.689	.100	.852	6.886**	.000
การกระตุ้นทาง ปัญญา (X <sub>1</sub> )	.781	.610	.606	.198	.071	.234	2.794**	.006
การสร้างแรง บันดาลใจ (X <sub>3</sub> )	.786	.618	.612	-.234	.112	-.286	-2.090*	.038

$$a = 1.728 \text{ S.E.}_{yXt} = \pm .29601$$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 37 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมา  
วิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ  
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>) และการ  
กระตุ้นทางปัญญา (X<sub>1</sub>) และมี จำนวน 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ใน  
การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>3</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>) โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .852 รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>1</sub>) โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .234 และการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>3</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์  
พยากรณ์ เท่ากับ -.286 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ใน  
การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ได้ร้อยละ 61.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm .29601$



สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y' = 1.728 + .852 (X_5) + .234 (X_1) + -.286 (X_3)$$

$$Z' = .852 (Z_5) + .234 (Z_1) + -.286 (Z_3)$$

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการความสำเร็จ( $Y_1$ )

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE.B.	$\beta$	t	Sig.
การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )	.723	.522	.520	.530	.035	.723	15.230**	.000

$$d = 2.331 \text{ S.E.}_{\text{vxt}} = \pm .29871$$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการความสำเร็จ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .723 ซึ่งตัวแปรด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการความสำเร็จ ได้ร้อยละ 52.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm .29871$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y' = 2.331 + .530 (X_5)$$

$$Z' = .723 (Z_5)$$

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE.B.	$\beta$	t	Sig.
การเป็นผู้สร้าง บารมี (X <sub>5</sub> )	.574	.329	.326	.560	.112	.777	5.007**	.000
การมี อิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์ (X <sub>4</sub> )	.592	.351	.344	-.346	.109	-.465	-3.159**	.002
การกระตุ้น ทางปัญญา (X <sub>1</sub> )	.612	.374	.365	.208	.074	.277	2.825**	.005

$$\alpha = 2.850 \text{ S.E.}_{yXt} = \pm .33750$$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมา  
วิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ  
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้าง  
บารมี (X<sub>5</sub>) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X<sub>4</sub>) และ การกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>1</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>) โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .777 รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>1</sub>) โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .277 และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X<sub>4</sub>) โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ -.465 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจ

ไฟล์สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรับผิดชอบตนเอง ได้ร้อยละ 36.50 และมีความ คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 33750$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและ คะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y' = 2.850 + .560 (X_5) + .208 (X_1) + -.346 (X_4)$$

$$Z' = .777 (Z_5) + .277 (Z_1) + -.465 (Z_4)$$

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจไฟล์สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความก้าวหน้า

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE.B.	$\beta$	t	Sig.
การเป็นผู้สร้าง บารมี (X <sub>5</sub> )	.779	.606	.604	.836	.141	.797	5.915**	.001
การกระตุ้นทาง ปัญญา (X <sub>1</sub> )	.788	.621	.618	.224	.103	.204	2.177**	.031
การสร้างแรง บันดาลใจ (X <sub>3</sub> )	.803	.645	.640	-.788	.160	-.742	-4.933**	.000
การคำนึงถึง ความเป็นปัจ เจกบุคคล (X <sub>2</sub> )	.810	.656	.649	.346	.122	.338	2.824**	.005
การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์ (X <sub>4</sub> )	.814	.662	.654	.250	.126	.231	1.983*	.049

$$a = .685 \text{ S.E.}_{y_{xt}} = \pm 36325$$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความก้าวหน้า ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ ) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ ) และมี จำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความก้าวหน้า ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ ) และ การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .797 รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .338 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .231 การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .204 และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ -.742 ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้ร้อยละ 65.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm .36325$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y' = .685 + .836 (X_5) + .224 (X_1) + -.788 (X_3) + .346 (X_2) + .250 (X_4)$$

$$Z' = .797 (Z_5) + .204 (Z_1) + -.742 (Z_3) + .338 (Z_2) + .231 (Z_4)$$

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE.B.	$\beta$	t	Sig.
การเป็นผู้สร้าง บารมี (X <sub>5</sub> )	.745	.555	.553	.439	.083	.495	5.311**	.000
การคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจก บุคคล (X <sub>2</sub> )	.758	.574	.570	.247	.081	.285	3.063**	.002

$$\alpha = 1.560 \text{ S.E.}_{yxt} = \pm 3.4248$$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 41 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมา  
วิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ  
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11  
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้าง  
บารมี (X<sub>5</sub>) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>2</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>) โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .495 รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>2</sub>)  
โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .285 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถพยากรณ์  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม  
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้ร้อยละ 57.00 และมีความ  
คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 3.4248$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y' = 1.560 + .439 (X_5) + .570 (X_2)$$

$$Z' = .495 (Z_5) + .285 (Z_2)$$

ตาราง 42 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE.B.	$\beta$	t	Sig.
การเป็นผู้สร้างบารมี (X <sub>5</sub> )	.729	.531	.529	.565	.036	.729	15.488**	.000

$$a = 2.149 \text{ S.E.}_{yxt} = \pm .31320$$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 42 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .729 ซึ่งตัวแปรด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ได้ร้อยละ 52.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm .31320$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y' = 2.149 + .565 (X_5)$$

$$Z' = .729 (Z_5)$$

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการการยอมรับ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE.B.	$\beta$	t	Sig.
การเป็นผู้สร้างบารมี (X <sub>5</sub> )	.740	.548	.546	.780	.049	.740	16.029**	.000

$$a = 1.077 \text{ S.E.}_{yxt} = \pm .41771$$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 43 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 1 ด้านที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการการยอมรับ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี (X<sub>5</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .740 ซึ่งตัวแปรด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านความต้องการการยอมรับ ได้ร้อยละ 54.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm .41771$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Y' = 1.077 + .780 (X_5)$$

$$Z' = .740 (Z_5)$$

ตอนที่ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ผู้วิจัยได้นำภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู มาวิเคราะห์ก่อนสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน จากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา นำเสนอ ดังตาราง 44

ตาราง 44 การนำเสนอภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู							สรุปควรพัฒนา
	Y <sub>t</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	
1. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗
5. การเป็นผู้สร้างบารมี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ ส่งผล

✗ ไม่ส่งผล



จากตาราง 44 พบว่า ภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร จำนวน 3 ด้าน คือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็น ผู้สร้างบารมี สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ส่วนด้าน การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล และการเป็นผู้มีบารมี ไม่มีอำนาจพยากรณ์ต่อแรงจูงใจใฝ่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์	สรุปผลการ พัฒนา
	มีอำนาจ พยากรณ์	
1. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✗	✗
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✗	✗
5. การเป็นผู้สร้างบารมี	✓	✓

✓ จำเป็นต้องพัฒนา

✗ ไม่จำเป็นต้องพัฒนา

จากตาราง 45 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คือ การกระตุ้นทางปัญญา การ สร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นผู้สร้างบารมี ผู้วิจัยได้นำมาร่างหาแนวทางพัฒนาโดยการ

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เพื่อหาแนวทางพัฒนา จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางพัฒนา ดังนี้

#### 1. การกระตุ้นทางปัญญา

“...ผู้บริหารต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานได้เต็มตามศักยภาพ มีการจัดอบรมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร...”

(วานิสินธุ์ ผาสา, สัมภาษณ์, 9 มีนาคม 2566)

“...สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อพัฒนาผลงาน และแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ...”

(ปาริชาติ อ่ำพล, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...กระตุ้นให้บุคลากรมีเหตุมีผลในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของตนเอง...”

(ประครอง เปลียนเอก, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...ให้ทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล พัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีที่สุด...”

(ธีรพันธ์ พิรุณสุนทร, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...การให้ความรู้ สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการให้ศึกษาต่อ การอบรม...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2566)

“...ให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานและจัดให้มีพัฒนาความสามารถให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง...”

(วาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2566)

“...ให้การสนับสนุนการพัฒนาแก่บุคลากร สร้างบรรยากาศการทำงาน  
 อย่างเป็นกัลยาณมิตรและให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2566)

“...สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง  
 สม่ำเสมอ กระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพที่มีออกมาให้เต็มที่...”

(ธวัชชัย ไพไพหล, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2566)

“...พัฒนาบุคลากรในทุกด้านเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในงานที่  
 ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ...”

(ประสพชัย บุญแสง, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2566)

“...ให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันกับการ  
 เปลี่ยนแปลงรอบด้านอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นสภาพปัจจุบันและอนาคตอันใกล้...”

(วรรณภา พุดสี, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2566)

ตาราง 46 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. กระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานได้เต็มศักยภาพ	✓										1	10.00
2. จัดอบรมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓				✓		6	60.00
3. สร้างบรรยากาศการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรและให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน							✓				1	10.00
4. ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ			✓			✓		✓		✓	4	40.00

จากตาราง 46 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ดังนี้ จัดอบรมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองให้กับ บุคลากร และส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

“...สร้างความตระหนักให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ให้การงานที่ดี และให้ความยุติธรรมกับทุกคน...”

(วานิสินธุ์ พาลา, สัมภาษณ์, 9 มีนาคม 2566)

“...จุดประกายให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้แรงบันดาลใจกับผล ของงานมาตามมาอย่างเต็มที่...”

(ปาริชาติ อ่ำพล, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...ให้แรงบันดาลใจกับผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและยุติธรรม...”

(ประครอง เปลี่ยนเอก, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...เป็นแบบอย่างที่ดี มอบแรงจูงใจกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงเพื่อ กระตุ้นการสร้างผลงานอย่างเต็มศักยภาพ...”

(ธีรพันธ์ พิรุณสุนทร, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...การที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างทางบวก ให้แรงบันดาลใจกับผลของการ ปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงานของบุคลากร...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2566)

“...เป็นแบบอย่างที่ดี กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และให้ผลตอบแทนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม...”

(วาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2566)

“...กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้ขวัญกำลังใจที่ยุติธรรมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2566)

“...กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานและให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม...”

(ธวัชชัย ไพไทร, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2566)

“...ใช้ประสบการณ์เพื่อจุดประกายบุคลากรไปสู่ความสำเร็จ ทำให้บุคลากรได้ข้อคิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้ปฏิบัติงานเต็มตามความสามารถของแต่ละคน...”

(ประสพชัย บุญแสง, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2566)

“...มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พัฒนาให้บุคลากรก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างทั่วถึงและยุติธรรม...”

(วรรณภา พุดสี, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2566)

ตาราง 47 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และให้ผลตอบแทนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม						✓	✓	✓		✓	4	40.00
2. จุดประกายให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน		✓									1	10.00
3. ให้แรงบันดาลใจกับผลของการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงานของบุคลากร	✓	✓	✓							✓	4	40.00
4. ให้ขวัญและกำลังใจ							✓				1	10.00

จากตาราง 47 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ดังนี้ ให้แรงบันดาลใจกับผลของการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงานของบุคลากร และกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และให้ผลตอบแทนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

### 3. การเป็นผู้สร้างบารมี

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความคิดเห็นคล้ายและสอดคล้องกัน สามารถสรุปผลสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

“...ผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและทำให้เกิดศรัทธา...”

(วานิสรินทร์ ภาลา, สัมภาษณ์, 9 มีนาคม 2566)

“...การสร้างสรรคทำให้มีผลงานเป็นที่เชิงประจักษ์ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในทุกด้าน ให้โอกาสกับบุคลากรคอบสนับสนุนไปสู่ความสำเร็จ...”

(ปาริชาติ อ่ำพล, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...ทำให้เกิดการยอมรับโดยการเป็นแบบอย่าง มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์...”

(ประครอง เปลี่ยนเอก, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...ยึดหลักครองตน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เคารพกฎกติกาเพื่อสร้างศรัทธาด้วยใจจริง...”

(ธีรนนท์ พิรุณสุนทร, สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2566)

“...การถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การเชื่อมั่นและศรัทธา สร้างความมุ่งมั่นให้ครูไปสู่ความสำเร็จมีผลงานเชิงประจักษ์...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2566)



“...สร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ เชื่อใจ ให้บุคลากรเกิดความศรัทธาต่อ  
ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีและมีผลงานเชิงประจักษ์...”

(วาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2566)

“...กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล มีผลงาน  
เชิงประจักษ์ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2566)

“...ปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและซื่อสัตย์  
สุจริตรับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดี...”

(ธวัชชัย ไพทิล, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2566)

“...ใช้ความดีเป็นพื้นฐาน มีเป้าหมายชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นและ  
ศรัทธาโดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี...”

(ประสพชัย บุญแสง, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2566)

“...กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พยายามทำให้สำเร็จ ครองตนอยู่เสมอ ที่  
สำคัญต้องเป็นผู้มีความเสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดี...”

(วรรณภา พุดสี, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 25

ตาราง 48 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 การเป็นผู้สร้างบารมี

ภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. สร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ เชื่อใจ เป็นแบบอย่างที่ดีและมีผลงานเชิงประจักษ์		✓	✓			✓					3	30.00
2. ยึดหลักครอบครัว ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เคารพกฎกติกาเพื่อสร้างศรัทธาด้วยใจจริง				✓	✓			✓			3	30.00
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล มีผลงานเชิงประจักษ์ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา	✓						✓			✓	3	30.00
4. ใช้ความดีเป็นพื้นฐาน มีเป้าหมายชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา โดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี										✓	1	30.00

จากตาราง 48 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเป็นผู้สร้าง บารมี ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ดังนี้ สร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ เชื่อใจ เป็นแบบอย่างที่ดีและมีผลงานเชิงประจักษ์ ยึดหลักครอบครัว คนของคน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เคารพกฎกติกาเพื่อสร้างศรัทธาด้วยใจจริง และกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รับฟังความคิดเห็น เหตุอย่างมีเหตุผล มีผลงานเชิงประจักษ์ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา

สรุปการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว ผู้วิจัยขอสรุป ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  - 1.1 จัดอบรมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร
  - 1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง
- อยู่เสมอ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 2.1 ให้แรงบันดาลใจกับผลของการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงานของบุคลากร
  - 2.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และให้ผลตอบแทนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม
3. การเป็นผู้สร้างบารมี
  - 3.1 สร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ เชื่อใจ เป็นแบบอย่างที่ดีและมีผลงานเชิงประจักษ์
  - 3.2 ยึดหลักครอบครัว คนของคน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เคารพกฎกติกาเพื่อสร้างศรัทธาด้วยใจจริง
  - 3.3 กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รับฟังความคิดเห็นเหตุอย่างมีเหตุผล มีผลงานเชิงประจักษ์ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม  
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการ  
ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น  
ที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครูผู้สอน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรง  
ตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

6. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

7. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

### สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวก

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 484 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 28 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 16 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 12 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 456 คน จาก 16 โรงเรียน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 214 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน

รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 12 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 186 คน จาก 16 โรงเรียน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและตำราโดยเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย สถานภาพ จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์การในการปฏิบัติงาน แบบสอบถามเป็นแบบมีตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice) ดังนี้

#### 1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

##### 1.1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

##### 1.1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน

##### 1.1.3 ครูผู้สอน

#### 1.2 จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

##### 1.2.1 จังหวัดสกลนคร

##### 1.2.2 จังหวัดนครพนม

##### 1.2.3 จังหวัดมุกดาหาร

#### 1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

##### 1.3.1 น้อยกว่า 10 ปี

##### 1.3.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี

##### 1.3.3 มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 Scale) ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน  
ประกอบด้วย

##### 2.1.1 การกระตุ้นทางปัญญา

##### 2.1.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



2.1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.1.5 การเป็นผู้สร้างบารมี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 Scale)

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู 6 ด้าน

ประกอบด้วย

3.1.1 ด้านความต้องการความสำเร็จ

3.1.2 ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง

3.1.3 ด้านความก้าวหน้า

3.1.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

3.1.5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน

3.1.6 ด้านความต้องการการยอมรับ

2.2 คุณภาพของเครื่องมือ

2.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.706 ถึง 0.935 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.988

2.2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.338 ถึง 0.948 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.984

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวม ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1.1 โรงเรียนเทศบาล 1 เขิงชุมประชานุกูล จังหวัดสกลนคร

1.2 โรงเรียนเทศบาล 2 เขิงชุมอนุชนวิทยา จังหวัดสกลนคร

1.3 โรงเรียนเทศบาล 4 รัฐประชานุเคราะห์ จังหวัดสกลนคร

- 1.4 โรงเรียนเทศบาลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร
- 1.5 โรงเรียนเทศบาลเชียงเครือ จังหวัดสกลนคร
- 1.6 โรงเรียนเทศบาลตำบลอากาศอำนวย (ชุมชนอุปถัมภ์)

จังหวัดสกลนคร

- 1.7 โรงเรียนเทศบาลวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร
- 1.8 โรงเรียนเทศบาล 1 หนองแสง จังหวัดนครพนม
- 1.9 โรงเรียนเทศบาล 2 ถนนบำรุงเมือง จังหวัดนครพนม
- 1.10 โรงเรียนชุมชนเทศบาล 3 พิณิจพิทยานุสรณ์ จังหวัดนครพนม
- 1.11 โรงเรียนเทศบาล 4 รัตนโกสินทร์ 200 ปี จังหวัดนครพนม
- 1.12 โรงเรียนเทศบาล 5 สมพรอภัยโส จังหวัดนครพนม
- 1.13 โรงเรียนเทศบาล 1 ทีโอเอวิทยา จังหวัดมุกดาหาร
- 1.14 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดนิรมิตร จังหวัดมุกดาหาร
- 1.15 โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลดงเย็น จังหวัดมุกดาหาร
- 1.16 โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร

เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 214 ฉบับ โดยเก็บข้อมูลด้วย

ตนเอง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ได้จะทำการพิจารณาตรวจแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จัดระเบียบของข้อมูลและลงรหัสแล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งภาพรวมและรายด้านโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู หมายถึงระดับของความคิดเห็นที่แสดงออกของครูในแต่ละด้านจากการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามมาตราส่วนการประมาณค่าจาก 1 – 5 (น้อยที่สุด – มากที่สุด) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 4)

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ หรือ LSD ตามความเหมาะสม

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ ซึ่งพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากุล, 2553, หน้า 336 – 377)

6. การวิเคราะห์ค่าอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

0.91 – 1.00 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

0.71 – 0.90 คือ มีความสัมพันธ์ระดับสูง

0.31 – 0.70 คือ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

0.01 – 0.30 คือ มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

0 คือ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 สรุป ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด
2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .760$ )
6. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_4$ ) และมี จำนวน 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .852 รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .234 และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ -.286 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ได้ร้อยละ 61.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 29.601$

7. แนวการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 3 ด้าน คือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นผู้สร้างบารมี สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีความสามารถ และมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น เข้ารับการศึกษต่อในระดับที่สูงขึ้น ศึกษาเพิ่มพูนความรู้ด้วยการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน ประกอบกับยุคปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทุกองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนในสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ไม่มีการอบรมประชุมผู้บริหารโรงเรียนอยู่เสมอ และได้รับคำแนะนำจากหน่วยงานในระดับนโยบายให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการตามภารกิจ ระเบียบ และแนวทางการบริหารโรงเรียน ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเพิ่ม

ความสามารถด้านการบริหารจัดการในภาวะปัจจุบันสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ที่ต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒินันท์ โพทะเล (2564, หน้า 121 – 125) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระศักดิ์ สารสม์คร (2563, หน้า 348) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศสุดา วรณสินธุ์ (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตอิสราภาพ ใจอารีย์ (2564, หน้า 64 – 65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่าย การศึกษาออยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ที่จะนำพาให้สถานศึกษาของตนบรรลุจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา แรงจูงใจดังกล่าวมักจะเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว เพราะการบริหารงานในสถานศึกษาต้องทำงานหรือแก้ปัญหาที่มีความยาก และซับซ้อนในแต่ละวัน ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

จารุวรรณ อะคะบัน (2558, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 125 – 129) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

3.1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารในสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจให้ครูทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวิชัย มะระไซ (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิสิริ ทนคำดี (2560, หน้า 170 – 190) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระศักดิ์ สารสมัค (2563, หน้า 348) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตาม

สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

3.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง อีกทั้งมีการให้ความไว้วางใจแก่ครู ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการส่งเสริมให้ครูระบุปัญหาด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง รวมถึงครูมีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 182 – 193) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำแนกตามที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระศักดิ์ สารสมัคร์ (2563, หน้า 348) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง อีกทั้งมีการให้ความไว้วางใจแก่ครู ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการส่งเสริมให้ครูระบุ ปัญหาด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง รวมถึงครูมีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 283) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน สุกัญญา เริ่มรัตน์, 2554, หน้า 33 – 34) ที่นำเสนอว่า ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ต่างไปจาก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำ



ต้องการ แล้วตนจะได้รับผลประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้ทราบว่าจังหวัดที่ตั้ง  
ของโรงเรียนที่แตกต่างกัน แต่หากมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันและเกิด  
ความสำเร็จของหน่วยงานแตกต่างกัน

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน  
รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน

4.1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวม มีความ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้  
อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาฝึกฝนให้มีความรู้ ความเข้าใจ  
ความสามารถให้มีความชำนาญในการดูแลรับผิดชอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ  
บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564, หน้า 32) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง  
พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครู จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา สุระเสนา (2564,  
หน้า 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรง  
ตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวม มีความแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็น  
เพราะ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาฝึกฝนให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ  
ให้มีความชำนาญในการดูแลรับผิดชอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย อุตสาหกรรม  
(2562, หน้า 182 - 193) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการ  
เรียนรู้อันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า โดยรวม  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ  
Bass (1998) นำเสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้

มากกว่าที่คาดหมายไว้ตั้งนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจาก ผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน อันเป็นเหตุผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของครูมีมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุผลให้จังหวัด ที่ตั้งของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่แตกต่างกัน

#### 4.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารในสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายใน การทำงานที่ชัดเจนมีการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนด มีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งมีการสร้าง แรงจูงใจให้ครูทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ญัฐธิดา สุระเสนา (2564, หน้า 201 – 210) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันตพัฒน์ ลัทธิพิพัฒน์ดล (2565, หน้า 268) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน วิชาชีพครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X) มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .760$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารเห็น ความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของ การมีการกระตุ้นทางปัญญาให้ครูได้นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นามโส (2556, บทคัดย่อ)

ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 283) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

6. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มี 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_4$ ) และมีจำนวน 1 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างบารมี ( $X_5$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .852 รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ .234 และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ เท่ากับ -.286 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ได้ร้อยละ 61.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm .29601$  ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน เห็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานเป็นทีม และสร้างจิตวิญญาณของทีม ผู้บริหารให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเหตุผล ที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ เหมาะสมตามศักยภาพของแต่ละ

บุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 291) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น สามารถพยากรณ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัณฑนา ชุมบุญญา (2563, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเป็นต้นแบบนำทางและด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม มีอำนาจพยากรณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ควรมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับเรื่องกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย และการหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการคิดหาวิธีการคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคตของสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 หรือสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นในประเทศไทย หรือหน่วยงานภาครัฐส่วนราชการอื่น ๆ

1.2 ผลการวิจัย พบว่า ควรส่งเสริมการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยให้เทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 มีการปรับตัวในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือหน่วยงานภาครัฐส่วนราชการอื่น ๆ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจเฉพาะตัวแปรที่สำคัญเท่านั้นยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่ยังไม่ครอบคลุมในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.2 ควรวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงสามารถนำไปกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม



บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ บุญโพธิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- กมลพร ศรีประไพ. (2560) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอเสถียร จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แนวทางการดำเนินงานโครงการสถานศึกษาอ้อมนาศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมกิจการศึกษา.
- กันตพัฒน์ ภัทร์พัฒน์ดล. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3*. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 10(40), 268 – 278.
- กิติ ตัชคานนท์. (2553). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ ฯ : เปสอ อักษร.
- กิตติศักดิ์ เชื้อนวงศ์, ทศพล ชีวะพรและสิทธิพร เขาอุ้น. (2564). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษาพิเศษเครือข่าย 7 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา*. วารสารวิจัยวิชาการ, 4(4), 53 – 54.
- กิตติศักดิ์ บุญรังสี. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- เกศสุตา วรรณสินธุ์. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- โกมล บัวพรหม. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- กัณนิกา ทองทุม. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนอร์ธ.
- กฤษณี คำชาย. 2540. *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- กอบประเสริฐ ตย์คคานัน. (2556). *หลักจิตวิทยาการบริหาร Effective psychology for managers*. กรุงเทพฯ: เพลวอักษร.
- ไกรยศ ภัทราวาท. (2559). *รายงานการสัมมนาการศึกษาไทย 4.0*. 14 ตุลาคม 2559. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- โกมล บัวพรหม. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล .(2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร:มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลประดมศิลปากร*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จตุรภัทร สุวรรณวิเศษ. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- จารุวรรณ อະคะปัน. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.*
- จิราภรณ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2558). *แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.*
- จิณณวัตร ปะโตหัง. (2553). *เทคนิคการบริหาร. อุบลราชธานี: ศิริธรรมออฟเซ็ท*
- จิตอิสราภาพ ใจอารีย์. (2564). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโดยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.*
- จินตนา เปี่ยมลาก. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีวิชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์. กศ.ม.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). *ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพิจิตร. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.*
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์การ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.*
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. ปร.ด.ขอนแก่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- เชษนีร์ แสงสุข. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- ชำนาญ คำปัญญาลีโนทัย. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน : พหุกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกสนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. สกสนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*

- ณัฐกุล มากทรัพย์. (2562). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.ภูเก็ต: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐธิดา สุระเสนา. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 10(37), 83 – 92.
- ณัฐดนัย ไทยถาวร. (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐฐิกา บุญถนุกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่*. ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิตติณัฐ ประจักษ์ภูมิ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ดรรรชนี จิตคำรพ. (2561). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ทวิช มะระโซ. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วารสารศรีวนาลัยวิจัย, 7(1), 69.
- ทักษิณ มวลมนตรี. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทัศนีย์ หม้อทอง. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ธนบุรี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.

- ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง*. ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพมาศ แก้วชิม. (2542). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*. 1(3): 101-111.
- ทิพย์สุคนธ์ หรีจันดา. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดราด*. วิทยานิพนธ์. กศ.ม.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาโชติ โชติช่วง. (2559). *ปัจจัยแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท ABC จำกัด จังหวัดตราด*. วิทยานิพนธ์. บธ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนากร คุ่มนายอ. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธราวรรณ พลหาญ. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธีระศักดิ์ สารสมิตร. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5 “การวิจัยเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Research to Make A CHANGE)” (หน้า 348 – 358). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธูมากร เจตีย์คำ. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- นลิน ศรพรหม. (2550). *รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ftpior.th/FTDiWebdmin/knwpworld/imgeconten/55/Leadership>. 2 ธันวาคม 2565.
- นรา สมประสงศ์. (2546). *การจูงใจ*. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นตยา ทับยาง, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นิตยา นามโส. (2556). *ศึกษาการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิตยา สิทธิเสื่อ. (2553). *ผลของการเสริมสร้างพลังแห่งตนตามทฤษฎีโปรแกรมภาษาประสาทสัมผัสที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนบ้านทับช้าง จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- นิษวัน วรรณสาสน์. (2561). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสุจริต*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- นุชสิทธิ์ ฉัตรมงคล. (2559). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*. *วารสาร ธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 171.
- เนตรนภา เจตน์จำนงค์. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม

- นำชัย ชีววิวรรธน์. (2564). *ผู้นำมากบารมี*. เข้าถึงได้จาก <http://www.https://www.the101.world/respectful-leader/>. 23 มกราคม 2566.
- บรรพต รังงาม. (2555). *ภาวะผู้นำการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาเขต 5*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยจัดการทางพยาบาล*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 9) กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ*. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 10(37), 32 – 42.
- บุษบา รัตนมงคล. (2551). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกิ่งอำเภอเนินกุ่มพัฒนา*. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุษบาวรรณ วุฒิศักดิ์. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 26 (1), 196 – 209.
- ประชุมพร บุญมา. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประดิษฐ์ อนุประมัย (2540 ). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประภา สังข์พันธ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในกรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย*. สารนิพนธ์ บช.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ปรียาภรณ์ เพ็ญสุขใจ. (2541). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียน: กรณีศึกษาจากนักศึกษาปริญญาตรี หลักสูตรภาคพิเศษ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานด้านวิชาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 (ตอนที่ 74 ก), หน้า 1-23.
- พัชรี เหลืองอุดม. (2554). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. . บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- พิรจิต บุญบันดาล. (2551). *คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับประสิทธิผลขององค์กร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มัณฑนา ชุมปัญญา. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วนิดา ตาลจินดา. (2561). *การจัดการทักษะที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- วรัญญา ไชยลา. (2550). การศึกษาทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 1 ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแบบการเรียนรู้ต่างกัน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วสันต์ แก้วกำ. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัฒนา ปกติดา. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน. ปริญญาโท กศ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วุฒินันท์ โพทะเลดา. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ภัทรดา จำนงประโคน. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทราพรรณ รุ่งเรืองศิลาทิพย์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทราวินิจิตร มณีประเสริฐ (2554). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษาสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ค.ม.: เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ภัคพล นันทาวิราช. (2551). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ทัศนคติต่อการออกกำลังกายและการเชื่อมอำนาจภายในคนที่พยากรณ์พฤติกรรมออกกำลังกายของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ภัศราภรณ์ ชิตทอง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี :*  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนตรี.*
- มันสนันท์ มีทรัพย์ทอง. (2563). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- มัทนา เพ็งแจ่ม. (2550). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.*
- มัทนา ชุมปัญญา. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- มารุต พลอัน. (2559). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี:*  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มงคล คัยยกุล. (2556). *แบบการปรึกษากลุ่มแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 9(25), 79-94.*
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ ดี กราฟฟิค.*

- เย็นฤดี สอนสุราษฎร์. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เรืองยศ เรืองจันทร์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลักษมณี จำแท้มทะรัง. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริ โสภาคย์ บุรพาเดชะ. (2553). *แรงจูงใจกับการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ซีรพีส์และไซเท็กซ์.
- ศิริณา พงษ์หล้า. (2552). *อำนาจพยากรณ์ของการรับรู้ บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ประจำมูลนิธิโครงการหลวง*. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไศภษา อรัญวัฒน์. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- สกลกานต์ โกสิลา. (2561). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สมุทรา ชำนาญ. (2559). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). ระยอง: พี.อาร์.
- สัมพันธ์ รณินธ์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าววงจำกัด.
- สิริกร กุมภักดี. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีพังโคนพณิชยการ อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- สิริพร ยศชนวรกุล. (2561). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวังน้ำเย็น วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สิทธิชัย อุดสาพรหม. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ลิตอาไพ เต็มสุลิวัน. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรแผนก โยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคาไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- สุกัญญา เจริญรัตน์. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเสนาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.*
- สุชาวัลย์ คอรรหา. (2558). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในเครือข่ายอริยมงคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะเยอง เขต 2. งาน วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุดาร์ตน์ ชีรธรรมธาดา. (2557). *ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ ความฉลาดทางอารมณ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ ป.ร.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- สุพัฒตรา แก้ววิชิต. (2548). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏจันทรเกษม. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สุทธิพงษ์ พันวิสัย. (2563). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลต่อคุณภาพการบริการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในพื้นที่อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร. งานนิพนธ์ ค.ม. สกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*

- สร้อยตระกูล อรรถมาปะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บึงบประมาณ พ.ศ. 2560*. เข้าถึงได้จาก [http://www.mathayom9.go.th/webpm9/data/policy\\_obec60.pdf](http://www.mathayom9.go.th/webpm9/data/policy_obec60.pdf). 23 ธันวาคม 2565.
- สมเดช เรืองขจร. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สมศิริ ระวีวรรณ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของครูกับการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อภิชาติ ครองยศ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สายงานจราจรสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อภิสรมา มุ่งมาตร. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อภิสิทธิ์ ทนคำดี. (2560). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรรถนพ พงษ์วาท. (2540). *เครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาครู: ภารกิจของคนในชาติ*. กรุงเทพฯ :สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการพัฒนาครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สปค.)
- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัย

ราชภัฏรำไพพรรณี.

- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรอนงค์ กลางนภา. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเขตสุขภาพที่ 3*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- อษรารักษ์ อุ่นวิเศษ. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อารี พันธุ์มณี. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ.
- อารี พันธุ์มณี. (2546). *จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนรู้การสอน*. กรุงเทพฯ: ไผ่ไหมครีเอที กวีป.
- อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ณ นคร. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด)*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอี่ยมพร บัวสรวง. (2551). *รูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานอัยการในสำนักงานอัยการเขต 5*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Atkinson, J. W. (1966). *Motive in Fantasy Action and Society*. New Delhi: East West.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free press.
- Bass, B.M. and Burns, J. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *The four Is Transformational Leadership*. Journal of European Industrial Training, 15(2), 2-6.
- Bass, B.M. (1999). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologists.

- Bass, B.M. and Avolio. (1999). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Bennis. (1984). *Leader: The strategies for taking chang*. New York: Harperand Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cassidy, T., and Lynn, R. (1989). *A Multifactorial approach to Achievement Motivation: The Development of a Comprehensive Measure*. *Journal of Occupational Psychology*, 62(4), 301–312.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior Belmont*. California: Thomson Wadsworth.
- Duckworth, L. E. (2005). *The relationship between self-perceived power Bases of participants of the Center for leadership training program and 360-degree feedback evaluations from colleagues*. *Dissertation Abstracts International*, 65 (11), 6078A. Retrieved April 17, 2022, from <http://www.umi.com>.
- Fleur Kappen. (2010). *How leadership-styles contribute to employees' intrinsic and ectrinsic motivation*. Tiburg University.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (4<sup>th</sup> ed.)*. New York: Teacher College Press.
- Howell J.P. and Costley D.L., 2001. *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Prentice–Hall.
- Kendrick, J. A. (1988). *The emergence of transformational leadership practice in a school improvement effort : A reflective study*. *Dissertation Abstract International*. 46(6A), 1330.
- Kotter, J.P. (1999). *On What Leaders, Really Do*. Havard Business Review Book Boston : Harvard Business School.
- Koh, William Lok Kiang. (1991). *An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary in Singapore*. *Dissertation Abstracts International*.

- Kyle Sandell. (2012). *Transformational leadership, engagement, and performance : A new perspective*. Colorado State University.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration : Concept and Practice*. (3<sup>rd</sup> ed). Belmont : Wadsworth.
- Maslow, Abraham.H. (1970), *Motivation and Personality*. New York : Harpers and Row.
- Mehrabian, Albert. 1968. *An Analysis of Personality Theories*. New Jersey : Harcourt Brace Jovanovich.
- McClelland, D. C. (1985). *How motives, skills, and values determine what people do*. *American Psychologist*, 40(7), 812–825.
- McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. New York : D. Van Nostrand Company Inc.
- Owens, R. (2004). *Organizational behavior in education*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. NJ: Merrill.
- Razik, T.A. and Swanson, A.D. (2001). *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey : Merrill Prentice–Hall.
- Rafiola, P Setyosari, C Radjah, M Ramli. (2020). *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)* 15 (8), 71–82.
- Reed, Diane E. (1987). *Organizational Charactric, Principal Leadership Behavior andTeacher Job Statisfaction : An Investigation of the Effects on Student Achivement*. *Dissertation Abstracts International*. 48(6) : 1388.
- Youngs, P., & King,M. B. (2002). *Principal leadership for professional development to build school capacity*. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643–670.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.



- Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century : lessons from around the world*. OECD Publishing. Retrieved on June 15, 2023, from <https://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf>
- Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw – Hall.
- Wayne K. Hoy and Cecil Miskel. (2001). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw–Hill Book Co–Singapore for Manufacture and Export.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organization*. (5<sup>th</sup>ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (4<sup>th</sup>ed.)*. Upper Saddle River, NJ : PrenticeHall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการหาค่า IOC จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
และครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
3. ดร.งามทิพย์ มิตรสุภาพ ผู้อำนวยการส่วนบริหารการศึกษา  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
4. นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคำตากกล้า
5. นางปาริชาติ อัมพล ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญโรงเรียน  
เทศบาล 1 “เชิงชุมประชานุกูล”

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร
4. นางวรรณภา พุดลี ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนคร  
สกลนคร
5. นายประสพชัย บุญแสง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสกลทวาปี
6. นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทศบาล  
คำตากกล้า
7. ดร.ธีระนันท์ พิรุณสุนทร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล  
ดงมะไฟ
8. นางปาริชาติ อ่ำพล ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทศบาล 1 “เชิงชุมประชานู  
กุล”
9. ดร.ประครอง เปลี้นเอก ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล 3  
“ยุติธรรมวิทยา”
10. นางวานิลินธุ์ ผาสา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล 1  
“หนองแสง”



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์







ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๖๑

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

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

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

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนนาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๓๙๒ ๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๖๑

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

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

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

ด้วย นางสาวกมลนาถ แตนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แตนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๓๙๒ ๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๖๑

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

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.งามทิพย์ มิตรสุภาพ

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

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๓๙๒ ๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๖๑

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

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ง

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

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๓๙๒ ๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๖๑

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

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางปาริชาติ อ่ำพล

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

ด้วย นางสาวกมลนาถ แदनราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แदनราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๓๙๒ ๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๒๓

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

๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แदनราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แदनราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๓๙๒ ๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๐๓

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

๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แदनราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แदनราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๓๙๒ ๓๙๒๘





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒



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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไพไล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางวรรณภา พุดสี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายประสพชัย บุญแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๔๒๓๔๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แदनราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แदनราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.ธีระนันท์ พิรุณสุนทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แคนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุดะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แคนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒



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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางปาริชาติ อ่ำพล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แदनราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุดะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แदनราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.ประครอง เปลี่ยนเอก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แदनราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วรรณานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แदनราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๘๒

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

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางวานิสินธุ์ ผาลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวกมลนาถ แตนราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๒๒๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผกาพรรณ วัฒนานาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๑๑ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวกมลนาถ แตนราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖๒๓๙๒๓๙๒๘



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ในการวิจัยครั้งนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบไปด้วยกลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

2. แบบสอบถามประกอบไปด้วย ข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การเป็นผู้สร้างบารมี

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความต้องการความสำเร็จ 2) ด้านความรับผิดชอบต่อนตนเอง 3) ด้านความก้าวหน้า 4) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 5) ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน 6) ด้านความต้องการการยอมรับ

3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงที่สุด โดยขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อ ซึ่งคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่และหน่วยงานของท่านแต่ประการใด หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวกมลนาถ แตนราช

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทร. 062-3923928

## ตอนที่ 1

## แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่เห็นว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงของ

ท่าน

## 1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- ครูผู้สอน

## 2. จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

- สกลนคร
- นครพนม
- มุกดาหาร

## 3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- น้อยกว่า 10 ปี
- ระหว่าง 10 – 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง  
ขวามือตามความคิดเห็นของท่านว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

#### ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
0	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบ ความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการ ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์	✓				



### คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 แสดงว่าผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา "กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์" อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
1	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์					
2	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีส่วนร่วมเสนอวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
3	ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อและคุณค่าของตัวเอง					
4	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล					
5	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงาน					
<b>ด้านที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
6	ให้ความสนใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
7	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล					
8	ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการความสนใจความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน					
9	ชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
10	สร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน					
<b>ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
11	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย					
12	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน					
13	กระตุ้นให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม					
14	มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
15	ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
16	สร้างความเชื่อมั่น และตั้งใจอย่างแน่ว แน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้					
<b>ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
17	การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมี วิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
18	แสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับ และยอมเป็น ผู้ตามในการปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจ จริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ เป้าหมาย					
19	เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน					
20	สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือและ มีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง					
21	สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วย ความเชื่อมั่นศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้ เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ					
22	แสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึก ยินดีภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมมือ เมื่อได้ ปฏิบัติงานร่วมกัน					
<b>ด้านที่ 5 การเป็นผู้สร้างบารมี</b>						
23	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
24	สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
25	แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการ ยอมรับ ศรัทธา					
26	ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และส่วนรวม					
27	เสริมสร้างความภาคภูมิใจ และความ มั่นใจให้กับผู้ร่วมงานในความสามารถ จะเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน					

### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

##### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านตามมาตราส่วนประมาณค่า ดังนี้

5 หมายถึง	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด
4 หมายถึง	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูมาก
3 หมายถึง	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูปานกลาง
2 หมายถึง	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูน้อย
1 หมายถึง	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูน้อยที่สุด

##### ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของครู				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 ด้านความต้องการความสำเร็จ</b>						
0	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายของงาน	✓				

### คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 แสดงว่าผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการความสำเร็จ "ท่านมีการกำหนดเป้าหมายของงาน" อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติของครู				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 ด้านความต้องการความสำเร็จ</b>						
1	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายของงาน					
2	ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า					
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด					
4	ท่านปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด					
5	ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
6	ท่านได้รับความเชื่อถือในสังคมจากความสำเร็จในหน้าที่การงาน					
<b>ด้านที่ 2 ด้านความรับผิดชอบตนเอง</b>						
7	ท่านมีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
8	ท่านอุทิศเวลาในการทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย					
9	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่ทิ้งงาน					
10	ท่านปฏิบัติงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
11	ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติของครู				
		5	4	3	2	1
12	ทำงานทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน					
<b>ด้านที่ 3 ด้านความก้าวหน้า</b>						
13	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น					
14	ท่านได้รับการอบรม / สัมมนาทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง					
15	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ เพิ่มขึ้น					
16	ท่านได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ					
17	ท่านได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น					
18	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
<b>ด้านที่ 4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</b>						
19	ท่านมีโอกาสได้ร่วมวางแผนงานที่ รับผิดชอบ					
20	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
21	งานที่ได้รับมอบหมายมีการกำหนดระยะ เวลาที่ชัดเจนตามความยากง่ายของงาน					
22	ท่านได้รับการสนับสนุนงบประมาณและ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน					
23	ท่านมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานโดยไม่นำ เรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค					
24	ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้					

ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติของครู				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน</b>						
25	ท่านปรึกษาหารือหรือประชุมกับผู้ร่วมงาน ก่อนการปฏิบัติงาน					
26	ท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน					
27	ท่านวางแผนในการจัดระบบงาน					
28	ท่านทำงานเป็นระบบขั้นตอน					
29	ท่านปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ					
30	ท่านกำกับติดตามงานที่มอบหมายอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
<b>ด้านที่ 6 ด้านความต้องการการยอมรับ</b>						
31	ผู้บริหารยกย่องผลงานของท่าน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
32	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของท่าน ไปใช้ปฏิบัติงานจริง					
33	เพื่อนร่วมงานศรัทธาในความสามารถ ของท่าน					
34	เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาจากท่าน ในการทำงาน					
35	เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีในความ สำเร็จของท่าน					
36	ผู้บริหารมักจะมอบหมายงานที่สำคัญ ให้แก่ท่านเสมอ					



**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)  
...../...../.....

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 1 การกระตุ้นทางปัญญา</b>									
1	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธี แก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมเสนอวิธีการหรือ แนวทางใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักในความคิดและ จินตนาการ ความเชื่อและ คุณค่าของตัวเอง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8 0	ใช้ได้
4	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาตามความเชื่อและ ค่านิยมของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนา ความสามารถที่จะแก้ปัญหาใน อนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วย ตัวของเขาและนำไปสู่การ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>									
6	ให้ความสนใจ ดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน อย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
7	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการความสนใจความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	สร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>									
11	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	กระตุ้นให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
14	มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	สร้างความเชื่อมั่น และตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>									
17	การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	แสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับ และยอมเป็นผู้ตามในการปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือและมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
21	สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	แสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมมือ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 5 การเป็นผู้สร้างบารมี</b>									
23	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8 0	ใช้ได้
24	สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ ศรัทธา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานในความสามารถจะเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 1 ด้านความต้องการความสำเร็จ</b>									
1	ท่านมีการกำหนดเป้าหมาย ของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ท่านมีการวางแผนในการ ปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ท่านปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ท่านได้รับความเชื่อถือในสังคม จากความสำเร็จในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 2 ด้านความรับผิดชอบตนเอง</b>									
7	ท่านมีความขยันหมั่นเพียรต่อ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ท่านอุทิศเวลาในการทำงานอย่าง ไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่ ทิ้งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ท่านปฏิบัติงานเสร็จทันตามเวลา ที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
11	ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	ท่านทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 3 ด้านความก้าวหน้า</b>									
13	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	ท่านได้รับการอบรม/สัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ท่านได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	ท่านได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</b>									
19	ท่านมีโอกาสได้ร่วมวางแผนงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	งานที่ได้รับมอบหมายมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนตามความยากง่ายของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
22	ท่านได้รับการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ท่านมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานโดยไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นอุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 5 ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน</b>									
25	ท่านปรึกษาหารือหรือประชุมกับผู้ร่วมงานก่อนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	ท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	ท่านวางแผนในการจัดระบบงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	ท่านทำงานเป็นระบบขั้นตอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	ท่านปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	ท่านกำกับติดตามงานที่มอบหมายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 6 ด้านความต้องการการยอมรับ</b>									
31	ผู้บริหารยกย่องผลงานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของท่านไปใช้ปฏิบัติงานจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
33	เพื่อนร่วมงานศรัทธาใน ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาจาก ท่านในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีใน ความสำเร็จของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมักจะมอบหมายงานที่ สำคัญ ให้แก่ท่านเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

## ภาคผนวก จ

ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของ  
แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.775-0.876 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.953	1	0.893
	2	0.893
	3	0.914
	4	0.876
	5	0.775
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.910-0.958 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.980	6	0.934
	7	0.910
	8	0.958
	9	0.958
	10	0.943
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.873-0.933 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.976	11	0.933
	12	0.933
	13	0.933
	14	0.929
	15	0.929
	16	0.873
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.918-0.968 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.984	17	0.965
	18	0.934
	19	0.935
	20	0.918
	21	0.968
	22	0.965

ตาราง 49 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
5. การเป็นผู้สร้างบารมี ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.896-0.974 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.979	23	0.974
	24	0.952
	25	0.896
	26	0.974
	27	0.908
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เท่ากับ 0.988		

จากตาราง 49 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.706 – 0.935 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.23 หมดทุกข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เท่ากับ 0.988 ซึ่งแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.953
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.980
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.976
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.984
5. ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.979

ตาราง 50 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. ด้านความต้องการความสำเร็จ ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.688-0.880 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.931	1	0.802
	2	0.769
	3	0.853
	4	0.880
	5	0.802
	6	0.688
2. ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.703-0.847 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.921	7	0.796
	8	0.847
	9	0.847
	10	0.773
	11	0.703
	12	0.721
3. ด้านความก้าวหน้า ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.734-0.854 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.929	13	0.734
	14	0.825
	15	0.825
	16	0.772
	17	0.854
	18	0.854
4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.338-0.852 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.837	19	0.852
	20	0.852
	21	0.766
	22	0.338
	23	0.766
	24	0.766



ตาราง 50 (ต่อ)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
5. ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.855-0.948 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.971	25	0.948
	26	0.948
	27	0.885
	28	0.948
	29	0.885
	30	0.855
6. ด้านความต้องการการยอมรับ ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.829-0.925 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.956	31	0.861
	32	0.861
	33	0.925
	34	0.861
	35	0.829
	36	0.861
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู เท่ากับ 0.984		

จากตาราง 50 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.308 – 0.935 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.23 หมดทุกข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูเท่ากับ 0.984 ซึ่งแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1. ด้านความต้องการความสำเร็จ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.931
2. ด้านความรับผิดชอบตนเอง ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.921
3. ด้านความก้าวหน้า ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.929
4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.837
5. ด้านทักษะในการจัดการระบบงาน ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.971
6. ด้านความต้องการการยอมรับ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.956

ภาคผนวก ฉ

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป



ตารางค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

		Statistics					
		TotalA	TotalB	TotalC	TotalD	TotalE	XX
N	Valid	214	214	214	214	214	214
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4729	4.4579	4.5241	4.5428	4.5374	4.5070
Std. Deviation		.56262	.60297	.58168	.57040	.58815	.55226
Minimum		2.80	2.60	2.50	2.67	2.80	2.91
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

		Statistics					
		A1	A2	A3	A4	A5	TotalA
N	Valid	214	214	214	214	214	214
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.47	4.46	4.45	4.47	4.52	4.4729
Std. Deviation		.633	.661	.631	.683	.595	.56262
Minimum		3	2	3	2	3	2.80
Maximum		5	5	5	5	5	5.00

## การดำรงตำแหน่ง

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TotalA	Between Groups	4.605	2	2.302	7.733	.001
	Within Groups	62.818	211	.298		
	Total	67.423	213			
TotalB	Between Groups	5.135	2	2.567	7.492	.001
	Within Groups	72.307	211	.343		
	Total	77.441	213			
TotalC	Between Groups	4.242	2	2.121	6.599	.002
	Within Groups	67.827	211	.321		
	Total	72.070	213			
TotalD	Between Groups	4.361	2	2.180	7.084	.001
	Within Groups	64.941	211	.308		
	Total	69.302	213			
TotalE	Between Groups	4.576	2	2.288	6.987	.001
	Within Groups	69.104	211	.328		
	Total	73.681	213			
XX	Between Groups	4.575	2	2.287	7.992	.000
	Within Groups	60.389	211	.286		
	Total	64.963	213			

ตารางทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเซฟเฟ่ หรือ LSD.

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Total A	ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	4.8750	.17701	.04425	4.7807	4.9693	4.40	5.00
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	4.8167	.38573	.11135	4.5716	5.0617	4.00	5.00
	ครูผู้สอน	186	4.4161	.57286	.04200	4.3333	4.4990	2.80	5.00
	Total	214	4.4729	.56262	.03846	4.3971	4.5487	2.80	5.00
Total B	ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	4.8625	.17464	.04366	4.7694	4.9556	4.40	5.00
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	4.8500	.32051	.09252	4.6464	5.0536	4.00	5.00
	ครูผู้สอน	186	4.3978	.61828	.04533	4.3084	4.4873	2.60	5.00
	Total	214	4.4579	.60297	.04122	4.3767	4.5392	2.60	5.00
Total C	ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	4.8958	.27131	.06783	4.7513	5.0404	4.00	5.00
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	4.8750	.31079	.08972	4.6775	5.0725	4.00	5.00
	ครูผู้สอน	186	4.4695	.59575	.04368	4.3834	4.5557	2.50	5.00
	Total	214	4.5241	.58168	.03976	4.4458	4.6025	2.50	5.00
Total D	ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	4.9063	.25069	.06267	4.7727	5.0398	4.00	5.00
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	4.9167	.28868	.08333	4.7333	5.1001	4.00	5.00
	ครูผู้สอน	186	4.4875	.58394	.04282	4.4030	4.5719	2.67	5.00
	Total	214	4.5428	.57040	.03899	4.4660	4.6197	2.67	5.00
TotalE	ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	4.9125	.26300	.06575	4.7724	5.0526	4.00	5.00
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	4.9167	.28868	.08333	4.7333	5.1001	4.00	5.00
	ครูผู้สอน	186	4.4806	.60247	.04418	4.3935	4.5678	2.80	5.00
	Total	214	4.5374	.58815	.04021	4.4581	4.6166	2.80	5.00
XX	ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	4.8904	.20547	.05137	4.7809	4.9999	4.16	5.00
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	4.8750	.28846	.08327	4.6917	5.0583	4.08	5.00
	ครูผู้สอน	186	4.4503	.56396	.04135	4.3687	4.5319	2.91	5.00
	Total	214	4.5374	.58815	.04021	4.4581	4.6166	2.80	5.00

Total	214	4.5070	.55226	.03775	4.4326	4.5815	2.91	5.00
-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

เปรียบเทียบจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y1	Between Groups	6.913	2	3.457	22.306	.000
	Within Groups	32.697	211	.155		
	Total	39.611	213			
Y2	Between Groups	5.283	2	2.641	16.927	.000
	Within Groups	32.926	211	.156		
	Total	38.208	213			
Y3	Between Groups	21.862	2	10.931	38.885	.000
	Within Groups	59.314	211	.281		
	Total	81.175	213			
Y4	Between Groups	13.419	2	6.709	31.694	.000
	Within Groups	44.667	211	.212		
	Total	58.086	213			
Y5	Between Groups	8.693	2	4.346	25.748	.000
	Within Groups	35.618	211	.169		
	Total	44.310	213			
Y6	Between Groups	19.877	2	9.939	33.890	.000
	Within Groups	61.880	211	.293		
	Total	81.757	213			
YY	Between Groups	11.861	2	5.931	34.435	.000
	Within Groups	36.340	211	.172		
	Total	48.202	213			

ตารางทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ่ หรือ LSD

<b>Multiple Comparisons</b>								
Dependent Variable	(I) ที่ตั้ง จังหวัด	(J) ที่ตั้ง จังหวัด	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Y Scheffe 1	สกลนคร	นครพนม	-.35063 <sup>*</sup>	.06282	.000	-.5055	-.1958	
		มุกดาหาร	-.41320 <sup>*</sup>	.06993	.000	-.5856	-.2408	
	นครพนม	สกลนคร	.35063 <sup>*</sup>	.06282	.000	.1958	.5055	
		มุกดาหาร	-.06257	.06775	.653	-.2296	.1045	
	มุกดาหาร	สกลนคร	.41320 <sup>*</sup>	.06993	.000	.2408	.5856	
		นครพนม	.06257	.06775	.653	-.1045	.2296	
	LSD	สกลนคร	นครพนม	-.35063 <sup>*</sup>	.06282	.000	-.4745	-.2268
			มุกดาหาร	-.41320 <sup>*</sup>	.06993	.000	-.5510	-.2754
		นครพนม	สกลนคร	.35063 <sup>*</sup>	.06282	.000	.2268	.4745
			มุกดาหาร	-.06257	.06775	.357	-.1961	.0710
มุกดาหาร		สกลนคร	.41320 <sup>*</sup>	.06993	.000	.2754	.5510	
นครพนม	มุกดาหาร	.06257	.06775	.357	-.0710	.1961		
Y Scheffe 2	สกลนคร	นครพนม	-.29484 <sup>*</sup>	.06304	.000	-.4502	-.1394	
		มุกดาหาร	-.37121 <sup>*</sup>	.07017	.000	-.5442	-.1982	
	นครพนม	สกลนคร	.29484 <sup>*</sup>	.06304	.000	.1394	.4502	
		มุกดาหาร	-.07637	.06799	.533	-.2440	.0912	
	มุกดาหาร	สกลนคร	.37121 <sup>*</sup>	.07017	.000	.1982	.5442	
		นครพนม	.07637	.06799	.533	-.0912	.2440	
	LSD	สกลนคร	นครพนม	-.29484 <sup>*</sup>	.06304	.000	-.4191	-.1706
			มุกดาหาร	-.37121 <sup>*</sup>	.07017	.000	-.5095	-.2329
		นครพนม	สกลนคร	.29484 <sup>*</sup>	.06304	.000	.1706	.4191
			มุกดาหาร	-.07637	.06799	.263	-.2104	.0577
มุกดาหาร		สกลนคร	.37121 <sup>*</sup>	.07017	.000	.2329	.5095	
นครพนม	มุกดาหาร	.07637	.06799	.263	-.0577	.2104		
Y Scheffe 3	สกลนคร	นครพนม	-.61305 <sup>*</sup>	.08460	.000	-.8216	-.4045	
		มุกดาหาร	-.74425 <sup>*</sup>	.09418	.000	-.9764	-.5121	
	นครพนม	สกลนคร	.61305 <sup>*</sup>	.08460	.000	.4045	.8216	
		มุกดาหาร	-.13120	.09125	.358	-.3562	.0938	



	มูกดาหาร	สกลนคร	.74425'	.09418	.000	.5121	.9764
		นครพนม	.13120	.09125	.358	-.0938	.3562
LSD	สกลนคร	นครพนม	-.61305'	.08460	.000	-.7798	-.4463
	มูกดาหาร		-.74425'	.09418	.000	-.9299	-.5586
	นครพนม	สกลนคร	.61305'	.08460	.000	.4463	.7798
		มูกดาหาร	-.13120	.09125	.152	-.3111	.0487
	มูกดาหาร	สกลนคร	.74425'	.09418	.000	.5586	.9299
		นครพนม	.13120	.09125	.152	-.0487	.3111
Y Sche	สกลนคร	นครพนม	-.45520'	.07342	.000	-.6362	-.2742
4 ffe		มูกดาหาร	-.60229'	.08173	.000	-.8038	-.4008
	นครพนม	สกลนคร	.45520'	.07342	.000	.2742	.6362
		มูกดาหาร	-.14709	.07919	.181	-.3423	.0481
	มูกดาหาร	สกลนคร	.60229'	.08173	.000	.4008	.8038
		นครพนม	.14709	.07919	.181	-.0481	.3423
LSD	สกลนคร	นครพนม	-.45520'	.07342	.000	-.5999	-.3105
	มูกดาหาร		-.60229'	.08173	.000	-.7634	-.4412
	นครพนม	สกลนคร	.45520'	.07342	.000	.3105	.5999
		มูกดาหาร	-.14709	.07919	.065	-.3032	.0090
	มูกดาหาร	สกลนคร	.60229'	.08173	.000	.4412	.7634
		นครพนม	.14709	.07919	.065	-.0090	.3032
Y Sche	สกลนคร	นครพนม	-.37929'	.06556	.000	-.5409	-.2177
5 ffe		มูกดาหาร	-.47533'	.07298	.000	-.6553	-.2954
	นครพนม	สกลนคร	.37929'	.06556	.000	.2177	.5409
		มูกดาหาร	-.09604	.07071	.399	-.2704	.0783
	มูกดาหาร	สกลนคร	.47533'	.07298	.000	.2954	.6553
		นครพนม	.09604	.07071	.399	-.0783	.2704
LSD	สกลนคร	นครพนม	-.37929'	.06556	.000	-.5085	-.2501
	มูกดาหาร		-.47533'	.07298	.000	-.6192	-.3315
	นครพนม	สกลนคร	.37929'	.06556	.000	.2501	.5085
		มูกดาหาร	-.09604	.07071	.176	-.2354	.0434
	มูกดาหาร	สกลนคร	.47533'	.07298	.000	.3315	.6192
		นครพนม	.09604	.07071	.176	-.0434	.2354
Y Sche	สกลนคร	นครพนม	-.58176'	.08642	.000	-.7948	-.3687
6 ffe		มูกดาหาร	-.71208'	.09620	.000	-.9492	-.4749
	นครพนม	สกลนคร	.58176'	.08642	.000	.3687	.7948

		มูกดาหาร		-13032	.09320	.378		-3601	.0994
	มูกดาหาร	สกลนคร		.71208*	.09620	.000		4749	.9492
		นครพนม		.13032	.09320	.378		-.0994	.3601
LSD	สกลนคร	นครพนม		-.58176*	.08642	.000		-.7521	-.4114
		มูกดาหาร		-.71208*	.09620	.000		-.9017	-.5224
	นครพนม	สกลนคร		.58176*	.08642	.000		4114	.7521
		มูกดาหาร		-.13032	.09320	.164		-.3141	.0534
	มูกดาหาร	สกลนคร		.71208*	.09620	.000		5224	.9017
		นครพนม		.13032	.09320	.164		-.0534	.3141
Y Sche	สกลนคร	นครพนม		-.44580*	.06622	.000		-.6091	-.2825
Y ffe		มูกดาหาร		-.55306*	.07372	.000		-.7348	-.3713
	นครพนม	สกลนคร		.44580*	.06622	.000		.2825	.6091
		มูกดาหาร		-.10727	.07143	.326		-.2833	.0688
	มูกดาหาร	สกลนคร		.55306*	.07372	.000		.3713	.7348
		นครพนม		.10727	.07143	.326		-.0688	.2833
LSD	สกลนคร	นครพนม		-.44580*	.06622	.000		-.5763	-.3153
		มูกดาหาร		-.55306*	.07372	.000		-.6984	-.4077
	นครพนม	สกลนคร		.44580*	.06622	.000		.3153	.5763
		มูกดาหาร		-.10727	.07143	.135		-.2481	.0335
	มูกดาหาร	สกลนคร		.55306*	.07372	.000		.4077	.6984
		นครพนม		.10727	.07143	.135		-.0335	.2481

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Descriptives

		N	Mean	Std.	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Deviation		Lower Bound	Upper Bound		
Y1	สกลนคร	73	4.4886	.51018	.05971	4.3696	4.6076	3.17	5.00
	นครพนม	85	4.8392	.33967	.03684	4.7660	4.9125	3.83	5.00
	มุกดาหาร	56	4.9018	.27848	.03721	4.8272	4.9764	3.67	5.00
	<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>4.7360</b>	<b>.43124</b>	<b>.02948</b>	<b>4.6779</b>	<b>4.7941</b>	<b>3.17</b>	<b>5.00</b>
Y2	สกลนคร	73	4.5365	.50784	.05944	4.4180	4.6550	3.00	5.00
	นครพนม	85	4.8314	.35402	.03840	4.7550	4.9077	3.33	5.00
	มุกดาหาร	56	4.9077	.26385	.03526	4.8371	4.9784	3.83	5.00
	<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>4.7508</b>	<b>.42353</b>	<b>.02895</b>	<b>4.6937</b>	<b>4.8078</b>	<b>3.00</b>	<b>5.00</b>
Y3	สกลนคร	73	4.1575	.68035	.07963	3.9988	4.3163	2.50	5.00
	นครพนม	85	4.7706	.51369	.05572	4.6598	4.8814	2.50	5.00
	มุกดาหาร	56	4.9018	.26357	.03522	4.8312	4.9724	3.83	5.00
	<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>4.5958</b>	<b>.61734</b>	<b>.04220</b>	<b>4.5126</b>	<b>4.6790</b>	<b>2.50</b>	<b>5.00</b>
Y4	สกลนคร	73	4.3174	.56939	.06664	4.1845	4.4502	3.00	5.00
	นครพนม	85	4.7725	.46209	.05012	4.6729	4.8722	3.00	5.00
	มุกดาหาร	56	4.9196	.24821	.03317	4.8532	4.9861	3.83	5.00
	<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>4.6558</b>	<b>.52221</b>	<b>.03570</b>	<b>4.5854</b>	<b>4.7261</b>	<b>3.00</b>	<b>5.00</b>
Y5	สกลนคร	73	4.4384	.49574	.05802	4.3227	4.5540	3.17	5.00
	นครพนม	85	4.8176	.40469	.04389	4.7304	4.9049	3.00	5.00
	มุกดาหาร	56	4.9137	.27522	.03678	4.8400	4.9874	3.83	5.00
	<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>4.7134</b>	<b>.45610</b>	<b>.03118</b>	<b>4.6519</b>	<b>4.7749</b>	<b>3.00</b>	<b>5.00</b>
Y6	สกลนคร	73	4.1986	.73946	.08655	4.0261	4.3712	2.50	5.00
	นครพนม	85	4.7804	.46733	.05069	4.6796	4.8812	3.00	5.00
	มุกดาหาร	56	4.9107	.27518	.03677	4.8370	4.9844	3.83	5.00
	<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>4.6160</b>	<b>.61955</b>	<b>.04235</b>	<b>4.5326</b>	<b>4.6995</b>	<b>2.50</b>	<b>5.00</b>
YY	สกลนคร	73	4.3562	.52129	.06101	4.2345	4.4778	3.22	5.00
	นครพนม	85	4.8020	.39686	.04305	4.7164	4.8876	3.31	5.00
	มุกดาหาร	56	4.9092	.25390	.03393	4.8412	4.9772	3.81	5.00
	<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>4.6780</b>	<b>.47571</b>	<b>.03252</b>	<b>4.6139</b>	<b>4.7421</b>	<b>3.22</b>	<b>5.00</b>

เปรียบเทียบประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TotalA	Between Groups	6.740	2	3.370	11.718	.000
	Within Groups	60.683	211	.288		
	Total	67.423	213			
TotalB	Between Groups	7.461	2	3.731	11.249	.000
	Within Groups	69.980	211	.332		
	Total	77.441	213			
TotalC	Between Groups	5.604	2	2.802	8.896	.000
	Within Groups	66.465	211	.315		
	Total	72.070	213			
TotalD	Between Groups	7.026	2	3.513	11.903	.000
	Within Groups	62.275	211	.295		
	Total	69.302	213			
TotalE	Between Groups	6.616	2	3.308	10.408	.000
	Within Groups	67.064	211	.318		
	Total	73.681	213			
XX	Between Groups	6.607	2	3.303	11.945	.000
	Within Groups	58.356	211	.277		
	Total	64.963	213			

## ตารางทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเซฟเฟ่ หรือ LSD

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
TotalA	น้อยกว่า 10 ปี	67	4.3642	.53249	.06505	4.2343	4.4941	2.80	5.00
	ระหว่าง 10-20 ปี	109	4.4073	.60119	.05758	4.2932	4.5215	3.00	5.00
	มากกว่า 20ปี	38	4.8526	.28163	.04569	4.7601	4.9452	3.60	5.00
	Total	214	4.4729	.56262	.03846	4.3971	4.5487	2.80	5.00
TotalB	น้อยกว่า 10 ปี	67	4.2806	.64202	.07844	4.1240	4.4372	2.60	5.00
	ระหว่าง 10-20 ปี	109	4.4367	.60134	.05760	4.3225	4.5509	3.00	5.00
	มากกว่า 20ปี	38	4.8316	.31717	.05145	4.7273	4.9358	3.40	5.00
	Total	214	4.4579	.60297	.04122	4.3767	4.5392	2.60	5.00
TotalC	น้อยกว่า 10 ปี	67	4.4154	.56733	.06931	4.2770	4.5538	2.83	5.00
	ระหว่าง 10-20 ปี	109	4.4709	.62560	.05992	4.3522	4.5897	2.50	5.00
	มากกว่า 20ปี	38	4.8684	.28252	.04583	4.7756	4.9613	3.83	5.00
	Total	214	4.5241	.58168	.03976	4.4458	4.6025	2.50	5.00
TotalD	น้อยกว่า 10 ปี	67	4.4279	.56648	.06921	4.2897	4.5660	2.67	5.00
	ระหว่าง 10-20 ปี	109	4.4786	.60438	.05789	4.3638	4.5933	3.00	5.00
	มากกว่า 20ปี	38	4.9298	.21093	.03422	4.8605	4.9992	4.00	5.00
	Total	214	4.5428	.57040	.03899	4.4660	4.6197	2.67	5.00
TotalE	น้อยกว่า 10 ปี	67	4.4000	.58258	.07117	4.2579	4.5421	2.80	5.00
	ระหว่าง 10-20 ปี	109	4.4936	.62038	.05942	4.3758	4.6114	3.00	5.00
	มากกว่า 20ปี	38	4.9053	.28941	.04695	4.8101	5.0004	3.80	5.00
	Total	214	4.5374	.58815	.04021	4.4581	4.6166	2.80	5.00





ภาคผนวก ช

เครื่องมือที่ใช้ในการหาแนวทางพัฒนา





## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ชื่อผู้วิจัย นางสาวกมลนาถ แตนราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.เยาวลักษณ์ สุตะโคตร

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.พกาพรพรณ วัฒนานาม

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่ทำงาน.....

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา..... น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา..... น.

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยรวม มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การเป็นผู้มีบารมี เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

กมลนาถ แตนราช

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**ประเด็นคำถาม**

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อย่างไรบ้าง (การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้หลักเหตุผล ในการจัดการกับปัญหาขององค์กร หรือชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของตัวเอง ซึ่งให้เห็นว่ามีความเสี่ยงในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ พัฒนาการอยู่เสมอ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อย่างไรบ้าง (การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้มีบารมี ของ  
 ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 อย่างไรบ้าง  
 (การเป็นผู้มีบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงถึงศักยภาพ คุณลักษณะที่สำคัญในด้าน  
 การมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมาย  
 ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ  
 เชื่อมันศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตาม  
 ภารกิจในการทำงานให้มากขึ้น)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ซ

ภาพประกอบการวิจัย





ภาพประกอบ 2 สัมภาษณ์ นางวานิสินี ฝาลา ครูโรงเรียนเทศบาล 1  
“หนองแสง”



ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ นางปาริชาติ อัมพล ครูโรงเรียนเทศบาล 1  
“เชิงชุมประชาชนกุล”





ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ ดร.ประครอง เปลี้นเอก ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล 3 “ ยุติธรรมวิทยา ”



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ ดร.ธีระนัน พิรุณสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลดงมะไฟ



ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ นางสาววาสนา แก้วจันทร์เพ็ง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคำตากล้า





ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ นายประสพชัย บุญแสง ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลทวาปี



ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ นางวรรณภา พุดสี ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา  
เทศบาลนครสกลนคร สำนักการศึกษา เทศบาลนครสกลนคร



ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวกมลนาถ แตนราช
วัน เดือน ปีเกิด	30 มกราคม 2534
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	200 หมู่ 3 ตำบลนาแต่ อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร 47250
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า ตำบลคำตากล้า อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส อำเภovanรนิวาส จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2558	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2566	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2558	ครูผู้สอน โรงเรียนอนุบาลเพ็ญจันทร์ อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2560	ผู้ช่วยครู โรงเรียนเทศบาลคำตากล้า
-ปัจจุบัน	อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร