

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์\*  
THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL SCHOOL  
ADMINISTRATORS' LEADERSHIP AND PERFORMANCE MOTIVATION  
OF TEACHERS UNDER KALASIN SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE

อรณพ ภักดีชน<sup>1</sup>, นียดา เปี่ยมพีชนะ<sup>2</sup>

Annop Phakdeechon<sup>1</sup>, Niyada Piampuechchana<sup>2</sup>

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<sup>1,2</sup>

Faculty of Education, North Eastern University<sup>1,2</sup>

Email : Aunop2525@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 339 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการได้ยอมรับนับถือรองลงมาคือ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและด้านความรับผิดชอบ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

## ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study transformational leadership of Kalasin Secondary Educational Service Area Office, 2) to study performance motivation of teachers under Kalasin Secondary Educational Service Area Office and 3) to study the relationship between transformational leadership of Kalasin Secondary Educational Service Area Office. The sample group consisted of 339 school administrators and teachers using stratified random sampling method. The tool used in this research was 5-level rating scale questionnaire. The statistics used to analyze data comprised percentages, mean, standard deviations and Pearson's correlation coefficients.

The research results were found that: 1. Transformational leadership of school administrators under Kalasin Secondary Educational Service Area Office, in overall, was rated at the highest level, when considering in each aspect, it was found that the aspect with the best practice was individualized consideration, followed by creating a vision, while the lowest practical aspect was the motivation. 2. Performance motivation of teachers under Kalasin Secondary Educational Service Area Office, in overall, it was rated at a high level, when considering in each aspect, it was found that the aspect with the highest level of practice was recognition, followed by the characteristics of work performance, while the lowest practical aspect was operational success and responsibility. 3. The relationship between transformational leadership of school administrators and performance motivation of teachers under Kalasin Secondary Educational Service Area Office, in overall, was rated at a high level of positive relation with statistically significant level of .01.

**Keywords :** Transformational Leadership; Motivation of Teachers; Kalasin Secondary Educational Service Area Office

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนไทยทุกช่วงวัย มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีระบบ เศรษฐกิจที่มีโครงสร้างที่เข้มแข็ง มีเสถียรภาพแข่งขันได้ยั่งยืน มีความมั่นคงทางพลังงาน มีการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล รักษาทุนธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมสู่ความสมดุลของระบบนิเวศ สร้างความมั่นคงภายในประเทศ ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยคุกคามข้ามชาติ รวมทั้งให้ประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อความร่วมมือในการพัฒนาภายใต้กรอบข้อตกลงต่าง ๆ ในระดับอนุภูมิภาคและระดับโลก มีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นมากขึ้นทำให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึง ตรวจสอบได้และปราศจากคอร์รัปชัน ซึ่งได้กำหนดให้การเสริมสร้างและ

พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการขับเคลื่อนแผนให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนา การศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุก ระบบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อัน เนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การ สหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้ สัตยาบัน รวมทั้ง ผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้อการกำลังคนที่มีทักษะใน ศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ ส่งผลให้ ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในอนาคตอันใกล้การติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปาน กลาง ทศนคติความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแส โลกาภิวัตน์การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายและ เสื่อม โทรมอย่างรวดเร็ว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร, 2564)

การจะพัฒนาการศึกษาให้ดีและก้าวหน้าโลกได้นั้น โรงเรียนหรือสถาบันทางการศึกษาย่อม มีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวไกลหากกล่าวถึงปัจจัยหรือสิ่งที่ทำให้องค์การประสบ ความสำเร็จ ดูเหมือนว่านักวิชาการบุคคลากรที่อยู่ในองค์การทั้งภาครัฐ เอกชน องค์การ พัฒนา เอกชนและประชาชนทั่วไปจะให้ความสำคัญกับคำว่า ผู้นำในระดับต้นๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำใน แ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเสื่อมขององค์การนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและพิสูจน์มา ตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำหรือการลด ความสำคัญของผู้นำ ซึ่งบางแนวคิดกล่าวว่าองค์การบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำก็ได้ซึ่งเป็น เพียงความคิดและอุดมคติเท่านั้น หมายความว่า ผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความ เสื่อมขององค์การทั้งหลายอยู่ดี ดังนั้นในระบบการศึกษา ผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจาก สภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Songsraboonet al., 2021) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งชนิดฉับพลันมีลักษณะรุนแรงและค่อยเป็นค่อยไป ซึ่ง ยากแก่การคาดการณ์ ดังนั้นองค์การ 1175 Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences Vol. 4 No. 3 (September –December 2021) ทางธุรกิจ องค์การการศึกษา จึงจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อย่าง มีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์การจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและเกิดความเสียหาย (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามลำดับที่ (ธุรกิจ สัมมาธนิธย์, 2556) ซึ่งกิจกรรมของผู้นำในการ ใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบิร์นส์ มีการจัดเป็นหมวดหมู่โดยกรอนน์ ได้ 4 ด้าน และเรียกเป็นชื่อ ย่อได้ “สี่ไอ” (Four I’s) ดังนี้ 1) การสร้างแรงดลใจ 2) การใช้ความเป็นเอกัตบุคลาณิยม 3) การ กระตุ้นทางปัญญา และ 4) การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (สุนทร โคตรบรรเทา 2563) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่แสดง ถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์การภาวะ

ผู้นำ เป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศนใหม่ความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างของผู้เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ (อังกูร เกาวัลย์, 2562)

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะแรงจูงใจเป็นสภาพจิตใจและพฤติกรรมของบุคคลแสดงออกให้เห็นถึงลักษณะและความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง หากแรงจูงใจและกำลังใจไม่ดี การปฏิบัติงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควร ในทางตรงกันข้ามบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่สูงนัก แต่ถ้ามีแรงจูงใจและกำลังใจที่ดี การปฏิบัติงานอาจจะได้ผลมากกว่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพเกิดแรงจูงใจเกิดความผูกพันต่อองค์กรผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเป็น แรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน อย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551) แรงจูงใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความปรารถนา แรงกระตุ้น จุดมุ่งหมายและสถานการณ์เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แรงจูงใจจึงเป็นตัวที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมา และแรงจูงใจเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจึงเป็นสาเหตุสำหรับที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงบวก สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow ที่ให้แนวคิดที่มนุษย์มีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจพฤติกรรมให้เกิดความต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว

หลักสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรมีคือการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานองค์กร จะบรรลุเป้าหมายมากขึ้นเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการกระตุ้น ปลุกเร้าให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเทสำคัญของการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดคือการจูงใจ การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกอุทิศตน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างมากด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ครูที่ถูกทางอาจช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้ผู้ที่เป็นเหมือนแรงผลักดัน ให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวได้นั้นผู้บริหารที่ควรแสดงบทบาทผู้นำในด้านต่าง ๆ การประพฤติปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมพันธ์กับแรงจูงใจใจของครูในโรงเรียน โดยระลึกเสมอว่าความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ควรส่งเสริมทั้งในด้านการเรียน การศึกษาการค้นคว้าวิจัยให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นขวัญกำลังใจ (ธันตกร ไชยมงคล, 2556)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา

สนับสนุนและให้บริการด้านการศึกษามีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 55 โรงเรียน จากการบริหารงานที่ผ่านมาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งยังไม่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ครูเปลี่ยนแปลงความสนใจตนเอง เพื่อนำไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อหน่วยงานโดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน อีกทั้งยังขาดการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูอย่างจริงจัง นอกจากนี้ครูมีภาระการสอนค่อนข้างมาก เนื่องจากต้องเตรียมการสอนอีกทั้งต้องปฏิบัติงานนอกเหนืองานที่ได้รับมอบหมาย เช่น งานพัสดุ การเงิน งานธุรการและงานเอกสารต่าง ๆ ทำให้ครูปฏิบัติงานสอนได้ไม่เต็มที่จากสภาพปัญหาข้างต้นส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารแต่ยังไม่สามารถนำมาโน้มน้าวใจ หรือเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ทศนคติของครูเพื่อให้เกิดความรักและความผูกพันต่อโรงเรียนและทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสถานศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้ยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์, 2564) ซึ่งผลจากการประเมินสถานการณ์ด้านการศึกษ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ โดยผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบจุดอ่อนเกี่ยวกับครู ได้แก่ ครูจำนวนมากที่มีประสบการณ์สอนไม่ถึง 5 ปี ทำให้ขาดทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล ครูบางส่วนมีความรู้และทักษะแต่ไม่นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง และครูบางส่วนควรได้รับการสร้างเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม จิตวิญญาณความเป็นครู และบางโรงเรียนมีครูอัตราจ้างจำนวนมาก ลาออกบ่อยทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์, 2563) จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ และกระบวนการบริหารของตนเองมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อให้ครูเกิดความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ดังที่ จิรนนท์ ทองจันทร์ (2559) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ครูมีภาระงานมากเกินไป ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก ครูมีรายได้ไม่พอกับรายจ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความเป็นธรรมไม่ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและนโยบายทางการศึกษา โรงเรียนขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และครูขาดความเชื่อมั่นในแนวทางและนโยบายการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนบ่อย

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติได้อย่างประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้

2.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 เป็นแนวทางสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ ที่มีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าและปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของตนให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้

3.2 เป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ได้ทราบเพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานของตนเอง และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้สูงมากขึ้น เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้

3.3 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดภาพลื่นรุ้ สามารถนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหาร ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพทางการศึกษาและคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ ต่อไป

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ จำนวน 55 แห่งจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 117 คน ครู จำนวน 2,116 คน รวมทั้งสิ้น 639 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ จำนวน 55 แห่ง จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คน ครู จำนวน 321 คน รวมทั้งสิ้น 339 คน ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม .05 และด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ เป็นนแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรุ้ หากคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเที่ยงตรง

เชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิค IOC ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 และทดลองใช้กับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## 5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.= 1.01) รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.= 1.02) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=1.01)

5.2 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.=0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ การได้ยอมรับนับถือ ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.98) รองลงมาคือ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.=0.93) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.98)

5.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r = 0.84$ ) และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับจุด .01 เมื่อพิจารณาคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X2) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Y5) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r = 0.96$ ) เป็นคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงอันดับหนึ่ง และเมื่อพิจารณาตัวแปรความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน (X1,X2,X3,X4 และ X5) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ (X1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ( $r= 0.83$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X2) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X3) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r= 0.80$ ) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ (X5) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r= 0.78$ ) ซึ่งทุกค่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างชัดเจน อาทิ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับยุควิถีชีวิตใหม่คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยยึดหลักการการจัดการศึกษายุควิถีชีวิตใหม่ เพื่อปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งยังมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์เพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยการกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ จิตต์รัตน์ (2564) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของอรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข และ ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (2564) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรภัทร คงยะมาศ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับหนึ่งและมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของครูเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีการมอบหมายงานให้แก่ครูตามความรู้ความสามารถและความเต็มใจของแต่ละบุคคล เพื่อให้ครูเกิดความสนใจในบทบาทของตนเอง รู้จักการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของชนิษฐา แสงโยธี และดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรรวรรณ ตูจินดา (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา



6.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูทั้งปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นในตัวของตนเองและปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่น่าอยู่และเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ให้การยอมรับและยกย่องครูที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจนทำให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้ทันเวลาและเป็นที่น่าพอใจต่อผู้บริหาร รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของอรรพรรณ ภัทรดำเนินสุข และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (2564) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรภัทร คงยะมาศ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิชา สมุทวนิช (2563) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การได้ยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับหนึ่งและมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู ด้านการได้ยอมรับนับถืออย่างชัดเจน อาทิ ผู้บริหารให้การยอมรับและยกย่องแก่ครูเมื่อครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิชา สมุทวนิช (2563) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้า

6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r = 0.84$ ) และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูในเชิงบวก จึงทำให้ครูมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานออกมาในเชิงบวก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรรัตน์ จอมโชติ (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑนา ชุมปัญญา (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน และเมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X1) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.83$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์เพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่ครูเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันยุควิถีชีวิตใหม่ ที่สามารถเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวิศ สิงสีดา (2564) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันโดยเรียงตามลำดับ ค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าความสัมพันธ์เท่ากัน สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภศาสตร์ พลคำ (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตะเคียนลมศักดิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมี 2 แบบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X1) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.362 และการกระตุ้นปัญญา (X3) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.362 ซึ่งเป็นด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรนำผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อวางแผน กำหนดนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลสูงสุด

7.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรนำผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อกำหนดนโยบายการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างให้บุคลากรในสถานศึกษา มีการพัฒนาตนเองให้ทันกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

7.1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรนำผลของความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อวางแผน กำหนดนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

7.2.1 จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติการต่ำสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นสนใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

7.2.2 จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติการต่ำสุด คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูจนทำให้ครูเกิดความพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา รวมทั้งมีการมอบอำนาจและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้แก่ครู

7.2.3 จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์ และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูอย่างเป็นรูปธรรม

## 7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

7.3.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์

7.3.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์

7.3.3 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านการได้รับยอมรับถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์

## 8. บรรณานุกรม

กิตติ จิตต์รัตน์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

- ชนิษฐา แสงโยธี. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาพระปริยัติธรรม.
- นางสาวจิราพร อินทุสมิต. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- มัทนา ชุมปัญญา. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศุภศาสตร์ พลคำ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาตะเคียนสมศักดิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์. (2564). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2564. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2565. จาก <http://www.sesao24.go.th>
- สุทธิชา สมทวนิช. (2563). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Hertzberg, Frederick. (1959). *The Motivation to work*. New York : John Wiley and Sons inc.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper and Row Publications.