



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1  
21<sup>ST</sup> CENTURY LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING THE  
MOTIVATION AND PERFORMANCE OF TEACHERS IN SCHOOLS UNDER RAYONG  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE I

วิทยานิพนธ์

ของ

บุษยมาส ผาดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2563

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

21<sup>ST</sup> CENTURY LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING THE  
MOTIVATION AND PERFORMANCE OF TEACHERS IN SCHOOLS UNDER RAYONG  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



วิทยานิพนธ์  
ของ  
บุษยมาส ผาดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2563



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

21<sup>st</sup> Century Leadership of School Administrators Affecting the Motivation and Performance of  
Teachers in Schools under Rayong Primary Educational Service Area Office 1

บุษยมาส ผาคดี

คณะกรรมการสอบสอบวิทยานิพนธ์

ประธานสอบวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์)

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.มนตรี วิชขวงษ์)

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.เรงวิชญ์ นิลโคตร)

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิชัย ศรีพนมธนากร)

วันที่ 27 เดือน ... ตุลาคม พ.ศ. 2563

บุษยามาส ศาตี. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.  
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ประธานกรรมการ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล ปร.ด. (พัฒนศึกษา) กรรมการ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ศึกษาความสัมพันธาระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 338 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 3.29 + 0.17^{**}X$  และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.17^{**}Z_x$  จากสมการพยากรณ์ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1

เปลี่ยนไป 0.17 หน่วย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกน้อย จึงเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา พัฒนา เสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21, แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Budsayamas Phadee. (2020). **21<sup>st</sup> Century Leadership of School Administrators Affecting the Motivation and Performance of Teachers in Schools under Rayong Primary Educational Service Area Office 1.** Thesis M. Ed. ( Educational Administration) .  
Chantaburi: Rambhai Barni Rajabhat University.

#### Thesis Advisors

Dr.Montri Wichaiwong Ph.D. (Educational Administration)	Chairman
Assistant Professor Dr.Theerangkoon Warabamrungskul Ph.D. (Development Education)	Member

#### Abstract

This research aims 1) to study the 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators, 2) to study teacher's motivation and performance, 3) to study the relationship between the 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators and teacher's motivation and performance, and 4) to perform a regression analysis of how the 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators affecting teacher's motivation and performance in schools under Rayong Primary Educational Service Area Office 1. The sample was a group of 338 teachers who work these schools. The research instrument was five-rating scale questionnaire about the 21<sup>st</sup> century leadership affecting teachers' motivation and performance in schools under Rayong Primary Educational Service Area Office 1. It had an overall confidence level of 0.91. The statistics used for data analysis were: percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and simple regression analysis.

The results of this research showed that: 1) 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators was at a high level overall, 2) teacher's motivation and performance was at a high level overall, 3) the relationship between 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators and teacher's motivation and performance correlated positively at the relatively moderate level of .01 of statistical significance, and 4) the regression analysis equation for how the 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators affecting teacher's motivation and performance can be predicted in all aspect at the relatively moderate level of .01 the raw score predictive equation is  $\hat{Y} = 3.29 + 0.17^{***}X$ , and the standard scores predictive equation is  $\hat{Z}_y = 0.17^{***} \hat{Z}_x$ .

The predictions show that when the 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators is changed to 1 unit, teachers' motivation and performance changed to 0.17 units. Furthermore, since the relationship between the 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators and teacher's motivation and performance correlated positively at a low level, school administrators should study, develop, and strengthen their own leadership in order to be a good role model for teachers or subordinates. This will make the school an organization that is effective in learning and personal development.

**Keywords:** 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators, teacher's motivation and performance



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลือให้คำแนะนำอย่างดี จากอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการการสอบ วิทยานิพนธ์ทุกท่าน อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจแบบสอบถาม ให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ ขอขอบพระคุณครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

บุษยมาศ ผาคี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
	ประโยชน์ของการวิจัย.....	3
	ขอบเขตในการวิจัย.....	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
	สมมุติฐานในการวิจัย.....	8
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	9
	ความหมายของภาวะผู้นำ.....	9
	ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	11
	แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21.....	13
	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.....	30
	ความหมายของแรงจูงใจ.....	30
	ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	31
	แนวคิด และทฤษฎีของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.....	34
	บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1.....	51
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	54
	งานวิจัยในประเทศ.....	55
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
	การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	61
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	75
วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
สรุปผลการวิจัย.....	79
อภิปรายผล.....	80
ข้อเสนอแนะ.....	89
บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	98
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	99
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย.....	101
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	109
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	117
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	125
ภาคผนวก ฉ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	130
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	136

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการ.....	21
2	การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากทัศนะนักวิชาการ.....	43
3	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งตามอำเภอ ตามสัดส่วนของแต่ละโรงเรียน.....	62
4	ตาราง เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
5	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวม.....	70
6	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวม.....	71
7	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1.....	72
8	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1.....	72
9	การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1.....	73
10	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1.....	118
11	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	126
12	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	131

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 8



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมา

โลกในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากสังคมโลกในปัจจุบันเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน ทำให้ศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมีพอ ๆ กับศักยภาพที่จะล้มเหลว แนวโน้มข้างต้นจะเป็นผลให้ผู้ที่มีความรู้ทางเทคโนโลยีเป็นผู้มีบทบาทเด่นและแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงจากที่เคยใช้แรงงานเป็นฐานหลักในการผลิตการใช้เทคโนโลยีการอุตสาหกรรม และการบริการกระบวนการขั้นสูงใหม่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ของไทยที่จะต้องผลักดันนโยบายการศึกษาให้ทันการพลิกผันของโลก และโลกแห่งความเป็นจริงของสังคมอุตสาหกรรมบริการ (แรงงานทักษะฝีมือ) ด้วย ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาประเทศ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเนื่องจากปัจจุบันแหล่งเรียนรู้กว้างไกล ซึ่งฐานดั้งเดิมสังคมเราคือสังคมแห่งความเอื้ออาทร สังคมที่มีจินตนาการทางคุณค่าความดีสูง เหตุที่กล่าวเช่นนี้เพื่อให้การยกระดับประเทศไทยสู่ระดับสากลโดยไม่ทิ้งฐานคิดแห่งความเป็นไทยด้วย มิฉะนั้นแล้วความแปลกแยกเชิงความคิดจะทวีความรุนแรงมากขึ้นโดยเฉพาะในกลุ่มคนที่เรียกว่าคนรุ่นใหม่ (ชมพู โกดิรัมย์, 2552 : 4-5) ซึ่งจุดมุ่งหมายพื้นฐานทางการศึกษาคือการเรียนรู้เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สามารถดำรงชีพอยู่ในโลกปัจจุบันอย่างมีคุณภาพ เมื่อสังคมเปลี่ยนกระบวนการศึกษาเปลี่ยนไปตามกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556 : 4)

การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้หน้าที่ดี มีทักษะความเป็นผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ กล่าวได้ว่าผู้บริหาร สถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนมองเห็นภาพอนาคตและสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด หากกล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับการจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานบริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556 : 5) ทักษะที่ผู้นำในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ประสบความสำเร็จ คือผู้นำควรมีความคาดหวังสูงให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายเป็นฐาน ใช้ความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ มีจิตสร้างสรรค์สามารถแปลความข้อมูลมีความสามารถในการบริหารเวลา และมีความใส่ใจ

ภาวะผู้นำจึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียน ผู้นำจึงมีบทบาทในการรับรู้ ผู้ประสานงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวก เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สุมาพร ทำทอง. 2554 : 2) ประสิทธิภาพขององค์กรอาจจะพิจารณาได้จาก ความพึงพอใจของสมาชิกในหน่วยงานนั้น ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคคลากรในโรงเรียน ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข (สันติ บุญภิรมย์. 2552 : 230) ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย และเป็นการใช้อำนาจต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จต่อองค์กรนั่นเอง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีส่วนทำให้การศึกษาของไทยพัฒนาไปอย่างมีคุณภาพ การใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องนำกลยุทธ์ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ สัมครใจที่จะทำ พร้อมการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ. 2555 : 8) การพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ มีแนวนโยบาย พัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพ เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สุนทร โคตรบรรเทา. 2551ก : 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การหาวิธีการ และแนวทางให้คนทำงานด้วยความสบายใจ โดยให้มีความพยายามในการทำงาน มีความอดทนในการทำงาน และมีทิศทางในการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 มุ่งเน้นให้มีการพัฒนานักเรียนในด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรมตามกรอบของนโยบาย มีความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ประสานงานความร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษา โดยสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน มีการสร้างเครือข่ายการศึกษาขั้น โดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีความใกล้ชิด และมีความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ประสานงานความร่วมมือกันจัดบริการ และพัฒนาการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการศึกษา การดำเนินงานของสถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 : 2562) และการ

วิจัยนี้จะช่วยให้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 และมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 โดยส่วนมากแล้วจะเป็นผู้ที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่ ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 : 2562) จึงขาดทักษะภาวะผู้นำในการบริหารงาน บริหารคนในองค์กรเป็นอย่างดี อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 เพราะจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อบริหารงานของผู้บริหาร แนวทางในการวางแผน ปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน และนักเรียนต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1

#### ประโยชน์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปเป็นข้อมูลสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง ในด้านต่าง ๆ ที่จะเพิ่มภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่รับตำแหน่งใหม่ อันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ทำให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของเขต 1 ปีการศึกษา 2562 จากจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 115 โรงเรียน จำนวนครู 2,706 คน

#### 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของเขต 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 338 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เทียบหากกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607-610) ได้ขนาด กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นชั้นของการสุ่ม หลังจากนั้นคัดเลือกครูของแต่ละอำเภอ ซึ่งมี ทั้งหมด 8 กลุ่มเครือข่าย คือ 1. อำเภอเมือง ประกอบด้วย เครือข่ายศรีเมือง จำนวน 12 โรงเรียน เครือข่ายตากสิน จำนวน 14 โรงเรียน และเครือข่ายเกาะแก้ว จำนวน 16 โรงเรียน 2. อำเภอบ้านฉาง ประกอบด้วย เครือข่ายบ้านฉางพัฒนา จำนวน 14 โรงเรียน 3. อำเภอบ้านค่าย ประกอบด้วย เครือข่ายบ้านค่าย จำนวน 13 โรงเรียน และเครือข่ายค่ายพระเจ้าตาก จำนวน 16 โรงเรียน 4. อำเภอ นิคมพัฒนา ประกอบด้วย เครือข่ายนิคมพัฒนา จำนวน 12 โรงเรียน และ 5. อำเภอปลวกแดง ประกอบด้วย เครือข่ายปลวกแดงพัฒนา จำนวน 18 โรงเรียน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

#### ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย

1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- 1.2 ด้านผู้มีศิลปะในการนำ
- 1.3 ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน
- 1.4 ด้านผู้นำมีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21

2. ตัวแปรเกณฑ์ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 2.1 ด้านเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน

2.2 ด้านค่าตอบแทน

2.3 ด้านเป้าหมายชัดเจน

2.4 ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี

### ค่านิยมศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ใช้อิทธิพลหรืออำนาจในรูปแบบต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะและเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร และมีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา การตัดสินใจด้วยการคิด ไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำ และกระตุ้นผู้อื่น มีอิทธิพล มีศิลปะ ต่อกุุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ในองค์กร สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน สร้างความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เพื่อนร่วมงานทุกคน ทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุน

อย่างต่อเนื่องตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงจัง มีเหตุผล มีการควบคุม อารมณ์ที่ดี ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อร่วมงาน

4. ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถรู้เท่าทันเทคโนโลยี และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ทันสมัยและเปิดใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง สิ่งที่มนุษย์ต้องการมาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิต ความรักจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือบุคคลที่แวดล้อม ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน และความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่ดี ประกอบด้วย

1. ด้านเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิต ความรักจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือบุคคลที่แวดล้อม ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม

2. ด้านค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตามที่หน่วยงานนั้นเห็นสมควร รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานที่มีให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน หมายถึง มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสร็จ ถึงจะสามารถบรรลุผลของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เมื่อมี

เป้าหมายที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทุ่มเทพลังจะออกมาสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัว ทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแนบแน่นและเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม อากาศ ธรรมชาติ ความปลอดภัยและมั่นคง ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่ดี และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ทำงานร่วมกันผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

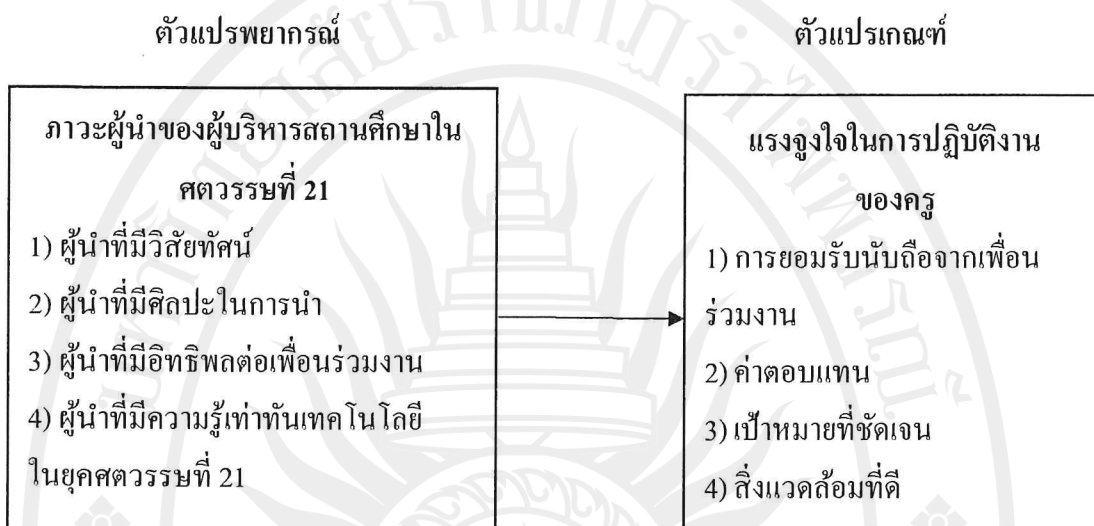
สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2562

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 ได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 24 คน ได้แก่ จีระ หงส์ลดารมภ์ (ออนไลน์ : 2556), วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 48-49), ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555:8-9), กระแส ชนะวงส์ (ออนไลน์ : 2556), พรชัย เจดามาน (ออนไลน์ : 2559), วิจารย์ พานิช (2555 : 190), กรรณจรียา สุขรุ่ง (2558 : 24), ศรีธรา แหยมคง (2557 : 32), พระธรรมปิฎก (2553 : 29), เบนนิส (Bennis. W. ออนไลน์ : 2002), นอร์ทเฮาส์ (Northouse. P. 2017 : 1), อแดร์ (Adair. J. 2007 : 42), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 52-53), พรสวัสดิ์ ศิรศานันท์ (2555 : 222), วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551 : 214), วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551 : 215-216), สุพานี สฤกษ์วานิช (2552 : 157-167), กฤษดา เขียววัฒนสุข (2560 : 171-173), นุชที อุปกัย (2558 : 115), วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์ : 2555ก), วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์ : 2555ข), วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์ : 2551ก), ปรีทัศน์ ญาตินิยม (ออนไลน์ : 2562), เกริญไกร ประเสริฐ (ออนไลน์ : 2562) และ อริญญา เถลิงศรี (ออนไลน์ : 2562) สรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ 3) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน และ 4) ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน 2) ด้านค่าตอบแทน 3) ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน และ 4) ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอในหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
  - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
  - 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. บริบทของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

#### ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้สิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สัมมา รณนิษฐ์ (2556 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้สิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่การอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ผลักดัน ชี้นำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

การดี อนันต์นาวิ (2555 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะชักนำ จูงใจบุคคลหรือกลุ่ม ให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 204) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความต้องการ ความคิดเห็น ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อทำให้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งร่วมกันบรรลุผล ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม ให้เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้

ยุกต์ (Yukl. 2006 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานในห้วงการประสบผลสำเร็จ

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 2001 : 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการ หรือความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ บุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ใช้อิทธิพลหรืออำนาจในรูปแบบต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้ศาสตร์ และศิลป์ เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการองค์กรมีทักษะและเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถ ขับเคลื่อนองค์กรให้ปฏิบัติตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ดั้มกัทธีย์ กางเพ็ง (2559 : 141) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรล้มเหลวหรือ เจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ทุกหน่วยงานหรือองค์กรไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็กย่อม ต้องการผู้บริหาร เช่นผู้จัดการ ผู้อำนวยการหรือ CEO ที่มีบารมี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ สามารถ “นำ” หรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตามได้ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของอิทธิพล (influence) หรือ การผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นทำในสิ่งต่าง ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไป อย่างต่อเนื่องไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน และการเปลี่ยนแปลงของคน กลุ่มนั้น ๆ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่เคยหยุดนิ่ง ความท้าทายของภาวะผู้นำจึงอยู่ที่ การสร้างความเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้เกิดความเติบโต

การดี อนันต์นาวี (2555 : 77-78) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยาย ความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้า หากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้ อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างใน เรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันใ้องค์การหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็น ความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะ สามารถ ประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอม หรือประสานประ โยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ

ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่น ว่าผู้บริหาร ไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แกบุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพเพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญใน 3 ประเด็นดังนี้คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีการวัดค่าที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

พิมผกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 208) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ คือภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการเพื่อทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถ

แสดงพฤติกรรมในการนำและควมมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นศิลป์อันจำเป็นและสิ่งสำคัญของนักบริหารในการนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จและผู้นำเป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลง (Changer Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดลอมที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำไว้

#### แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารที่รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามามีบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครูปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่เตรียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

กรรณจรียา สุขรุ่ง และคณะ (2558 : 24) กล่าวว่า การสร้างผู้นำ และภาวะการเป็นผู้นำ เรียกว่าเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่จะบังเกิดขึ้นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ใน 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. การสร้างพลังแห่งความเพียร (Capacity to Aspire) ความสามารถนี้สำคัญมาก เพราะเปรียบเสมือน “การเติมไฟในตน” ถ้าขาดไฟเสียแล้วการทำงานก็จะอ่อนพลังและขาดความมีชีวิตชีวา เพราะการจะทำสิ่งที่ยากและซับซ้อนให้สำเร็จนั้นต้องมีความมุ่งมั่นและการที่จะมีพลังแห่ง

ความเพียร ผู้นำจะต้องเข้าสู่กระบวนการเดินทางเข้าไปในตัวตน (Inner Path) ค้นหาความหมายของชีวิต และการดำรงชีวิตว่า มีชีวิตเพื่ออะไร พลังแห่งความเพียรจึงเป็นเรื่องของความศรัทธาของการทำสิ่งที่ดีงามและสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวของเรา อาจเรียกได้ว่าเป็น สัมมาทิฐิ ของผู้นำที่มุ่งมั่น ดำเนินรอยตามเส้นทางพระโพธิสัตว์ ผู้รับใช้สรรพชีวิต ผู้นำแห่งอนาคต นอกจากจะต้องค้นพบสิ่งเหล่านี้แล้ว ยังต้องตระหนักต่อการสร้างบรรยากาศ และเงื่อนไขปัจจัยที่จะช่วยพุ่มพักให้ผู้อื่นในฐานะปัจเจก (Individual) และในฐานะกลุ่ม (Collective) ให้มีความสามารถสร้างพลังแห่งความเพียรได้ด้วย

2. การนำการสนทนาที่ครุ่นคิดพิณิจน์และสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ ๆ (Reflective and Generative Conversations) เรื่องราวในประวัติศาสตร์มากมายบอกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง (Deep Change) ในตัวปัจเจกชนหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากการสนทนาอย่างลุ่มลึกกับผู้อื่น (กัลยาณมิตรหรือครู) การสนทนาอย่างลุ่มลึกนำไปสู่การมองเห็น (Insight) และปัญญา (Wisdom) ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพัฒนาทักษะในการครุ่นคิดพิณิจน์ และเห็นชวนำให้เกิดการสนทนาในกลุ่มที่มีคุณภาพ นำไปสู่ข้อคิดและแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงยกระดับคุณภาพความสัมพันธ์ในกลุ่มให้แน่นแฟ้นขึ้น

3. หลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อนในโลกที่ไม่มีเสถียรภาพ พลิกผันได้ง่าย (Understanding Complexity) การเข้าใจโลกในระบบอันซับซ้อนและส่งผลสะท้อนต่อกัน จะช่วยให้ผู้นำที่มีท่าทีที่เหมาะสมกับโลก สามารถจัดปรับความสัมพันธ์ต่อผู้คน และสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงเห็น โอกาสแห่งการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์เรื่องราวใหม่ ๆ เพื่อสร้างอนาคตที่ปรารถนา ทั้งนี้ หลายครั้งปัญหาที่บานปลาย ยิ่งแก้ยิ่งยุ่ง หรือสร้างปัญหาใหม่เพิ่มขึ้นมาจากอาการที่ผู้นำขาดความเข้าใจระบบอันซับซ้อน ไม่เห็นเหตุ ปัจจัยทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง หรือคิดว่าตัวเองเก่งแล้วลงมือแก้ไขตามวิธีเดิม ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ปรารถนา (Unintended Consequences)

4. ทักษะการเรียนรู้ (Learning) เพื่อเท่าทันอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น (Becoming) ที่ผ่านมา การเรียนรู้เป็นการสรุปบทเรียนจากอดีตมาถึงปัจจุบัน แล้วพัฒนามาเป็นความรู้ที่เป็นเสมือนแผนที่นำทาง (Road Map) ของการปฏิบัติในอนาคต ซึ่งในโลกยุคเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงยังดำเนินไปช้าหรือค่อนข้างช้า การนำความรู้จากในอดีตมารับใช้อนาคตจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ครั้นโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ดินค้ำมักตกเร็ว และความรู้อีกตกกันได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้นำในยุคใหม่ต้องไม่มีเพียงความรู้ในอดีต แต่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้ง ที่เคลื่อนที่ไปพร้อมกับสถานการณ์ที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ให้เท่าและทันโลกที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ นั้น จะช่วยให้ผู้นำปรับตัว ปรับวิธีการ ยุทธศาสตร์

เพื่อรับมือกับเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเห็นช่องทางสร้างอนาคตจากการลงมือทำในปัจจุบัน

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์, 2559) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำท่ายความสามารถ คือ ความสามารถนำพียงค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ ดังนี้

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป

3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrative) ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

7. การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การดักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

จีระ หงส์ถาวรภักดิ์ (ออนไลน์, 2556) เจ้าของแนวคิดและทฤษฎีทุน 8 K's ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางจริยธรรม ทุนแห่งความสุข ทุนทางสังคม ทุนแห่งความยั่งยืน ทุนทางไอที ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย การสร้างความสุข การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องให้เกียรติกัน และมีความยั่งยืน ท่านได้ให้เกียรติผู้เขียนจุดประกายระบบการคิดไว้ว่าคนไทยควรมีอิสระ (Independent) ในการคิดการตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล มีสติ ไม่ใช่อารมณ์ ไม่ใช่ระบบพวกมากลากไปในการตัดสินใจปัญหาและได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) ได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1. ความทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าทันสมัยทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

2. มีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่ โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลอื่นจะทำให้การติดต่อ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไป ได้ด้วยดี ทำให้มีความสุข ในการดำเนินชีวิตที่สุด

3. การปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว สามารถปรับตัวได้ ในสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยไอเดียและนวัตกรรมที่สดใหม่ ยังคงมีสมาธิกับเป้าหมาย และพร้อมใน การปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่พร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองจะรู้สึกท้าทายเมื่อเกิดเหตุการณ์ เปลี่ยนแปลงขึ้น

4. ความมุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมองมั่นใจในตัวเอง กล่าวคิด กล่าวทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องอ่อนน้อม ถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว และคำนึงถึง ความรู้สึกคนอื่น

5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับแต่จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่ ยิ่งใหญ่ในชีวิตนั้นประกอบด้วยอย่างน้อย 2 แรง คือ 1) แรงผลักดัน (Drive) ทำงานในกรณีของ “Stephen Hawking” เป็นแรงผลักดันที่มาจากความกลัวตายและยังไม่อยากตาย ทำให้เกิดเป็นความ กร้าวแกร่ง (Aggressive Drive) ที่จะสู้กับความตายโดยทำกิจกรรมให้เต็มที่ดีกว่าอยู่เพื่อรอความตาย 2) มีแรงจูงใจ (Motivation) ให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความรัก และความรู้สึกสนุกกับ งานที่ทำอยู่ หรือรู้สึกว่าตัวเองมีค่ามากขึ้นเมื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และอาจนึกไปถึงสิ่งดี ๆ ที่จะ ได้รับในอนาคตด้วย

6. ความทะเยอทะยาน (Aspiration) มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับงาน ที่ตนเองทำ

7. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบ ความถูกต้อง และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและ กันทั้งผู้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กรเดียวกัน

8. เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าผู้สอน พี่เลี้ยงที่ดีจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้ และเต็มใจที่จะพัฒนาน้องเลี้ยง (mentee) อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. ซื่อสัตย์ จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้ผู้นำในการครอง ตนให้มีความประพฤติปฏิบัติตนดี มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเหตุการณ์ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความอดทนอดกลั้น มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี

10. มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำสัญญาคำนึงถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุเป้าหมาย

ไพฑูรย์ ดินลารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำ ทั้งผู้นำทั่วไปและผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้ดี และเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทยนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ คือการมองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข และเข้าใจถึงประเด็นปัญหาทางสังคมไทยและสังคมโลก ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ว่า อะไรคือปัญหา อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่ยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น

2. ความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรทำตนเอง และองค์กรให้เกิดการสร้างสรรค์ เมื่อวิเคราะห์ วิจัย สภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ผู้อื่น สิ่งอื่นแล้วคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม มีแนวทางเป็นของตนเอง

3. ความสามารถในการสร้างผลงาน คนส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริโภคนิยมทั้งในสังคม และตนเอง ถ้าคิดวิเคราะห์ วิจัย สร้างสรรค์แล้วไม่ลงมือทำ สร้างผลงานก็จะกลายเป็นสังคมหรือประเทศชาติที่รับหรือซื้ออยู่ตลอดเวลา

4. ความสามารถในด้านความรับผิดชอบ เป็นการแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่ว่าผู้บริหารจะเป็นแบบไหนก็ตาม สิ่งทีหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ความรับผิดชอบ ต้องอยู่ในฐานของคุณธรรมเป็นหลัก ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อประเทศชาติ และทิศทางของโลกในอนาคต

กระแส ชนะวงส์ (ออนไลน์, 2556) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำ และสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียงคอยบอกเวลาอย่างเดียว และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 5F คือ

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Focus)
2. มีความยืดหยุ่น (Flexibility)
3. มีความรวดเร็ว (Fast)
4. ความเป็นกัลยาณมิตร (Friendly)
5. มีความสนุกสนาน (Fun)

พระธรรมปิฎก (2553 : 29) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่าง มาบูรณาการสร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนนั้นต่างก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง จะต่างกัน

เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ และการเป็นผู้นำมิได้เป็นมาตั้งแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ข้อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้ และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้

1. รู้หลักการ คือการรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้องที่ผู้นำต้องรู้ ต้องชัด แล้วยึด ตั้งมั่น ตั้งตนอยู่ในหลักการนั้นให้ได้

2. รู้จุดหมายคือ จะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำคนได้ และมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ จะให้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบ

3. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสภาวะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร จะต้องตรวจสอบตัวเอง และเตือนตัวเองได้อยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงตัวให้มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป

4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วนพอดี ต้องรู้ว่าการกระทำกิจการนั้น ๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่ การรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะต้องลงมือทำตอนไหน เวลาไหน และจะทำอะไร อย่างไร จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

6. รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคม เช่น รู้สังคมโลก รู้สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร เมื่อรู้ความต้องการก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ปัญหาได้ตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ การรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่น ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และได้ผลตลอดจนให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลผู้นั้น

วิจารณ์ พานิช (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำ ต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างจัดการการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของหลักการ ให้อยู่กับความเป็นจริงเริ่มด้วยเหตุผลเชิงอุดมการณ์ (Why) แล้วเข้าสู่ปฏิบัติการจริงโดยเน้น (How) ทำให้การกระทำกับคำพูดไปทางเดียวกัน และส่งเสริมกันแน่นที่ปณิธานและเป้าหมาย แต่ยึดหยุ่นที่วิธีการใช้ภาวะผู้นำรวมหมู่จงคาดหวังว่าจะมีความผิดพลาด จึงเตรียมเรียนรู้จากความผิดพลาด

ศรีธรา แพยมคง (2557 : 32) กล่าวว่า มีผู้นำจำนวนน้อยนิดเท่านั้นในปัจจุบันที่คงใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในการออกคำสั่งและควบคุม สำหรับผู้นำยุคใหม่นั้น พวกเขา

จะต้องสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจให้กับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในการที่มีอิทธิพลและสร้างแรงจูงใจนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารที่สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ
3. การคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้าน และความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. การเจรจาต่อรอง ที่จะทำให้อีกฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

เบนนิส (Bennis.W. ออนไลน์. 2002) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะในการนำ และกระตุ้นผู้อื่น ยึดมั่นในความถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ชอบเรียนรู้ตลอดเวลา มีความสามารถในการสื่อสารเป็นเยี่ยม มีวิสัยทัศน์ และสติปัญญาเฉลียวฉลาด ท่านมีค่าคมประจำตัวว่า หัวใจที่สำคัญในการสร้างทักษะความเป็นผู้นำคือการมีความไว้วางใจทีมงาน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นจะต้องรักษาภาพพจน์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์ที่หลอกลวงแห่งการเป็นคนเก่ง คนดี

นอร์ทเฮาส์ (Northouse.P. 2017 : 1) ให้คำนิยามภาวะผู้นำไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

อแดร์ (Adair.J. 2007 : 42) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ได้มีความสามารถแต่การจูงใจทีมงานเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ และให้กำลังใจตนเองตลอดเวลา ลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนะของท่านประกอบไปด้วย มีความเพียร พยายาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง และมีพลังกำลังใจอันแรงกล้า

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในตาราง 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	บิระ หงส์ดาดามภ์ (2556)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2556)	ไพฑูริย์ สันถาวรค์ (2555)	กระแสน์ ทนะวงศ์ (2556)	พรชัย เจดามาน (2559)	วิจารย์ พานิชย์ (2555)	กรรณดิริยา สุขรุ่ง (2558)	ศศิฑา แหยมคง (2555)	พระธรรมปิฎก (2553)	Warren Bennis (2002)	Peter Northouse (2017)	Jonh Adair (2007)	รวม (12)
1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓			7
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง		✓	✓		✓	✓							4
3. ผู้นำที่มีศิลปะในการนำ	✓	✓	✓			✓				✓		✓	6
4. ผู้นำเชิงสร้างสรรค์	✓		✓						✓				3
5. ผู้นำเชิงจริยธรรม	✓	✓	✓							✓			4
6. ผู้นำยุคดิจิทัล		✓				✓							2
7. ผู้นำที่ยอมรับและเข้าใจ ปัญหา						✓		✓	✓				3
8. มีความเป็นกัลยาณมิตร	✓	✓		✓				✓	✓				5
9. ผู้นำเชิงปฏิรูป			✓		✓	✓							3
10. ผู้นำสร้างผลงาน			✓										1
11. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓								✓		✓	4
12. ผู้นำบริหารงานแบบ ประชาธิปไตย					✓								1
13. ผู้นำการสื่อสาร					✓			✓		✓			3
14. มีผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อน ร่วมงาน	✓						✓	✓		✓	✓	✓	6
15. ผู้นำที่มีความรู้เท่าทัน เทคโนโลยียุคศตวรรษที่ 21	✓	✓	✓		✓	✓				✓			6
16. ผู้นำประหาสัมพันธ์		✓			✓								2
17. ผู้นำนักคิด	✓		✓		✓				✓				4
18. ผู้นำที่ปรับตัว	✓	✓		✓	✓	✓							5
19. ผู้นำที่ขจัดความขัดแย้ง								✓					1
20. ผู้นำมุ่งมั่น ตั้งใจ	✓	✓				✓						✓	4

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 20 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 4 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 6-7 ความถี่คือ 1) ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ 3) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและ 4) ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ 3) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน และ 4) ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีเนื้อหารายละเอียดดังนี้

### 1. ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาทราบวิธีที่จะสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิผลทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ ในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนนั้นการตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล มีสติไม่ใช่อารมณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจำเป็นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวินิจฉัยความต้องการของสมาชิก ฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร ได้ถามปัญหาสังเกตปฏิบัติการย้อนกลับของสมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาประมวลกันเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรรณจรียา สุขรุ่ง และคณะ (2558 : 24) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้ง เพื่อรับมือกับเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเห็นช่องทางสร้างอนาคตจากการลงมือทำในปัจจุบัน

จีระ หงส์ดรามภ์ (ออนไลน์. 2556) กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการ

ทำงานอย่างมีความสุข การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล มีสติไม่ใช้อารมณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ สารรัตน์ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว คำนึงถึงคำสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุเป้าหมาย

กระแส ชนะวงศ์ (ออนไลน์, 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำและสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียงคอยบอกเวลาอย่างเดียว และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำไว้ว่าจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Focus) และมีทิศทางในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ

ไพฑูรย์ สีนารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำ ทั้งผู้นำทั่วไปและผู้นำการศึกษาของไทยคือการมองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข และเข้าใจถึงประเด็นปัญหาทางสังคมไทย และสังคมโลก

วิจารณ์ พานิช (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำ ต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้การกระทำกับคำพูดไปทางเดียวกัน และส่งเสริมกัน แน่วแน่ที่ปณิธานและเป้าหมาย แต่ยืดหยุ่นที่วิธีการ ใช้ภาวะผู้นำรวมหมู่ ใจคาดหวังว่าจะมีความผิดพลาด จึงเตรียมเรียนรู้จากความผิดพลาด

เบนนิส (Bennis.W. ออนไลน์, 2002) กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสติปัญญาเฉลียวฉลาด ท่านมีคำคมประจำตัวว่า หัวใจที่สำคัญในการสร้างทักษะความเป็นผู้นำ คือการมีความไว้วางใจทีมงาน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องรักษาภาพพจน์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์ที่หลอกลวงแห่งการเป็นคนเก่ง คนดี

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสรุปได้ว่า ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอก และภายในองค์กร รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีศิลปะในการนำ และกระตุ้นผู้อื่น หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพล มีศิลปะ ต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจ ให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมี

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันในองค์กร สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข การสร้างทักษะความเป็นผู้นำคือการมีความไว้วางใจทีมงาน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องรักษาภาพพจน์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์ที่หลอกลวงแห่งการเป็นคนเก่ง คนดี ทำให้เพื่อนร่วมงานทุกคน ทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีคุณภาพมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จีระ หงส์ถาวรภัก (ออนไลน์, 2556) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานอย่างมีความสุขประกอบด้วย การสร้างความสุข การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องให้เกียรติกันและมีความยั่งยืน ท่านได้ให้เกียรติผู้เขียนจุดประกายระบบการคิดไว้ว่าคนไทยควรมีอิสระ (Independent) ในการคิด การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล มีสติไม่ใช่อารมณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 48-49) กล่าวว่าภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการสร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี ทำให้มีความสุขในการดำเนินชีวิตที่สุด มีไอเดียและนวัตกรรมที่สดใหม่ ยังคงมีสมาธิกับเป้าหมาย และพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่พร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองจะรู้สึกท้าทายเมื่อเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงขึ้น เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าผู้สอน พี่เลี้ยงที่ดีจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาน้องเลี้ยง (mentee) อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องคำนึงถึงคำสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุเป้าหมาย

ไพฑูรย์ ดินลารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำ ทั้งผู้นำทั่วไป และผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้อย่างดี และเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทยนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรทำตนเอง และองค์กรให้เกิดการสร้างสรรค์ เมื่อวิเคราะห์ วิจัย สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ผู้อื่น สิ่งอื่นแล้วคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม มีแนวทางเป็นของตนเอง

วิจารณ์ พานิช (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำ ต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างจัดการการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของหลักการ ให้อยู่กับความเป็นจริง เริ่มด้วยเหตุผลเชิงอุดมการณ์ (Why) แล้วเข้าสู่ปฏิบัติการจริงโดยเน้น (How) ทำให้การกระทำกับ

คำพูดไปทางเดียวกัน และส่งเสริมกัน แน่วแน่ที่ปณิธานและเป้าหมาย แต่ยืดหยุ่นที่วิธีการ ใช้ภาวะผู้นำรวมหมู่ จึงคาดหวังว่าจะมีความผิดพลาด จึงเตรียมเรียนรู้จากความผิดพลาด

อดแอร์ (Adair.J.2007 : 42) กล่าวว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ได้มีความสามารถ แต่การจูงใจทีมงานเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เบนนิส (Bennis.W. ออนไลน์. 2002) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะในการนำ และกระตุ้นผู้อื่น ยึดมั่นในความถูกต้อง

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับ ผู้นำที่มีศิลปะในการนำ สามารถสรุปได้ว่า ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำและกระตุ้นผู้อื่น มีอิทธิพล มีศิลปะ ต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจ ให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันในองค์กร สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน สร้างความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เพื่อนร่วมงานทุกคน ทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มบุคคลอย่างมีอุดมการณ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่การปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตามผู้นำจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้ และเต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความซื่อสัตย์ จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำในการครองตนให้มีความประพฤติ ปฏิบัติตนดี มีความรู้ ความสามารถเข้าใจ มีความอดทนอดกลั้น มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำการใช้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามสร้างความเป็นกันเองเพื่อกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรรณจริยา สุขรุ่ง และคณะ (2558 : 24) กล่าวว่า การสร้างผู้นำ และภาวะการเป็นผู้นำ เรียกได้ว่าเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่จะบังเกิดขึ้น ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างพลังแห่งความเพียร (Capacity to Aspire) ความสามารถนี้สำคัญมาก เพราะ

เปรียบเสมือน “การเติมไฟในตน” ถ้าขาดไฟเสียแล้วการทำงานก็จะอ่อนพลัง และขาดความมีชีวิตชีวา พลังแห่งความเพียรจึงเป็นเรื่องของความศรัทธาของการทำสิ่งที่ดีงาม และสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวของเรา อาจเรียกได้ว่าเป็น สัมมาทิฐิ นอกจากจะต้องค้นพบสิ่งเหล่านี้แล้ว ยังต้องตระหนักต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขปัจจัยที่จะช่วยฟุ่ฟักให้ผู้อื่นในฐานะปัจเจก (Individual) และในฐานะกลุ่ม (Collective) ให้มีความสามารถสร้างพลังแห่งความเพียรได้ด้วย

ศรีธรา แหยมคง (2557 : 32) กล่าวว่า มีผู้นำจำนวนน้อยนิดเท่านั้นในปัจจุบันที่คงใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในการออกคำสั่งและควบคุม สำหรับผู้นำยุคใหม่นั้น พวกเขาจะต้องสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจให้กับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในการที่มีอิทธิพลและสร้างแรงจูงใจนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะด้านต่าง ๆ เช่น ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการที่ออกมาจริง ๆ และด้านการเจรจาต่อรอง ที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

จีระ หงส์ศดารมภ์ (ออนไลน์. 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอร์ทเฮาส์ (Northouse.P. 2017 : 1) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

อแดร์ (Adair.J. 2007 : 42) กล่าวว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ได้มีความสามารถแต่การจูงใจทีมงานเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

เบนนิส (Bennis.W. ออนไลน์. 2002) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะในการนำและกระตุ้นผู้อื่น หัวใจที่สำคัญในการสร้างทักษะความเป็นผู้นำคือการมีความไว้วางใจทีมงาน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องรักษาภาพพจน์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์ที่หลอกลวงแห่งการเป็นคนเก่ง คนดี

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับ ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน สามารถสรุปได้ว่า ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้ และเต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงจัง มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน

#### 4. ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารในยุคใหม่มีความทันสมัย และ

เปิดใจแล้วเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการทำงานเป็นทีม โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องสามารถที่จะเรียนรู้ และทำงานผ่านทางบุคคลอื่นหรือทีมได้พร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดยุข กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกหนึ่งๆ ที่ผู้นำจะทั้งได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อยู่กับความเป็นจริง แนวโน้มที่ปณิธานและเป้าหมาย แต่ยึดหยุ่นที่วิธีการ และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์, 2559) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาศักดิ์ของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบบทบาทการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบบทบาทที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างความมั่นคง ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่

จิระ หงส์ถาวรรัตน์ (ออนไลน์, 2556) กล่าวว่า ผู้นำควรมีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะมนุษย์ ทักษะปัญญา ทักษะจริยธรรม ทักษะความสุข ทักษะสังคม ทักษะความยั่งยืน ทักษะไอที ทักษะความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทักษะ HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 10 ด้าน เช่น ความทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

ไพฑูรย์ ดินลารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำ ทั้งผู้นำทั่วไปและผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้อย่างดี และเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทยนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลัก 4 ประการ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ คือการมองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข และเข้าใจถึงประเด็นปัญหาทางสังคมไทยและสังคมโลก ผู้นำรุ่นใหม่

จะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ว่า อะไรคือปัญหา อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น

วิจารณ์ พานิช. (2555 : 190) กล่าวว่า ผู้นำ ต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างจัดการการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของหลักการ ให้อยู่กับความเป็นจริง

เบนนิส (Bennis.W. ออนไลน์. 2002) กล่าวว่า ผู้นำต้องชอบเรียนรู้ตลอดเวลา มีความสามารถในการสื่อสารเป็นเยี่ยม

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวเกี่ยวกับ ผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ว่า ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถรู้เท่าทันเทคโนโลยี และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ทันสมัย และเปิดใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว จากการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ใช้อิทธิพลหรืออำนาจในรูปแบบต่างๆ มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กร มีทักษะ และเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปฏิบัติการกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร และมีทักษะที่เติมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถที่จะวิเคราะห์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา การตัดสินใจด้วยการคิด ไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำ และกระตุ้นผู้อื่น มีอิทธิพล มีศิลปะ ต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจ ให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันในองค์กร สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน สร้างความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เพื่อนร่วมงานทุกคน ทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

3. ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงจัง มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน

4. ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถรู้เท่าทันเทคโนโลยี และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ทันสมัยและเปิดใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้ตามได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือแรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน และภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้น และระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมที่จะทำให้บุคคลตระหนักที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เพิ่มความสามารถ โดยอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุด และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่อองค์กรอย่างมีคุณภาพมากที่สุด จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของ แรงจูงใจไว้หลากหลาย ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 214) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยความต้องการแรงปรารถนาความคาดหวัง พลังกดดันและสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดัน ให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นารี (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่กระทำให้นมนุษย์กระทำกิจกรรมการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดหมาย มีทิศทาง และช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

เสนาะ ดิยาว (ออนไลน์, 2553) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง ต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553 : 252) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ (Need) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากกรจูงใจภายนอก

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551 : 2) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้แนะ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ก : 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การหาวิธีการ และแนวทางให้คนทำงานด้วยความสบายใจ โดยให้มีความพยายามในการทำงาน มีความอดทนในการทำงาน และมีทิศทางในการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือคิดริเริ่มเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างแรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมที่จะทำให้บุคคลตระหนักที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเต็มความสามารถ โดยอาศัยการบริหารการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัดเกิดประโยชน์สูงสุด และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่อองค์กรอย่างมีคุณภาพมากที่สุด

#### ความสำคัญของแรงจูงใจ

ความสำคัญของแรงจูงใจ คือการจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องาน และวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จคิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 217) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายใน หรือภายนอกก็ได้
2. แรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทาง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ

พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์ (2555 : 216) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหารซึ่งผู้นำควรคำนึงถึง 7 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร
3. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อบุคลากร
4. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างทีมงาน ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร
5. แรงจูงใจช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์กร
6. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกตำแหน่ง
7. แรงจูงใจของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ช่วยให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น

การดี อนันต์นาวี (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. ส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ให้พลังแก่อินทรีย์แสดงพฤติกรรม
2. การกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งให้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทาง เพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ คือ สำเร็จความต้องการ

โรงเรียนตั้งเอ็ง (2555 : 2) โรงเรียนตั้งเอ็ง จังหวัดจันทบุรี เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออก เปิดสอนมาตั้งแต่ปี การศึกษา 2491 มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานสูงอย่างต่อเนื่องตลอดมา จากสมมติฐานการที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า เขาเต็มใจที่จะทำแค่ไหน ถ้ามีเครื่องล่อใจ หรือสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่งานที่ทำมากยิ่งขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึก และจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรมากขึ้นนั่นเอง ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จจำเป็นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานและจากสภาพการปฏิบัติงานของครูในปัจจุบัน พบว่าครูในสถานศึกษายังมีครูที่ลาออก และขาดการทุ่มเท และอุทิศตนในการปฏิบัติงาน

สุรศักดิ์ วนิชวัฒนากุล (ออนไลน์, 2553) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน มีดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท "เช้าชาม เย็นชาม" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็น ประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด

ไม่ทอดยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องาน ได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิด การค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลัง แสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น ในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความ เจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้น มีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความ รับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มัก ไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิด และทำในสิ่งที่ไม่ดี

สุพาณี สฤกษ์วานิช (2552 : 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือพนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจที่ จะทำงาน ทুমเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนให้เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ สร้างสรรค์และพัฒนาองค์การ ตลอดจนถึงคงอยู่กับองค์การอย่างยาวนาน แต่ถ้าคน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็เลยขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน ลักแต่ทำงานให้เสร็จ ๆ พันตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้ เกิดขึ้นแก่องค์การ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ข : 9) กล่าวว่า การจูงใจคนนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะคนมี ชีวิตจิตใจ มีความชอบและความไม่ชอบ มีความต้องการ มีความเกียจคร้านและความขยัน และมี ความเบื่องานและรักงาน ฯลฯ แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ และเป็น หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจ คือสามารถสะท้อนความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของ บุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และอยู่ในความรับผิดชอบ บุคคลได้ใช้ความสามารถหรือทักษะของตน อย่างเต็มที่ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละ บุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม เป็นแรงเสริมในการ กระตุ้นให้บุคลากรใน

โรงเรียนมีความกระตือรือร้น และมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเอง โดยมีความรัก และศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสำคัญต่อการบริหาร สถานศึกษาให้มีคุณภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีนักวิชาการ และนักทฤษฎีได้สรุป แนวคิดไว้ ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 52-53) ได้อธิบายว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่าง ในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ หมายถึง ความต้องการที่เป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการมีอำนาจ หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 222) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก โดยสรุปว่าแนวคิดดังกล่าวพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนในการจูงใจของมนุษย์มี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยชำระรักษา (Hygiene or Maintenance factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่กระตุ้น ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่พัฒนาทัศนคติเชิงบวก และการจูงใจที่แท้จริง ปัจจัยประเภทนี้หากมนุษย์ไม่ได้รับ ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานเท่านั้นแต่ไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจแต่ถ้าได้รับจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือความรู้สึกว่า ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่าจะต้องเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) ความรู้สึกว่าจะได้รับความก้าวหน้า ก็จะพัฒนาให้ เกิดทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะมีความสามารถ และเต็มใจที่จะเรียนรู้

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงานทั้งนี้ ลักษณะของงานที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติได้นั้น ต้องมีความท้าทายความรู้ ความสามารถไม่จำเจ ซ้ำซากหรือรู้สึกได้ว่าว่างงาน จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

1.4 ความเจริญงอกงาม (Growth) คือ มีความเป็นไปได้ในการเจริญเติบโตในหน้าที่ การงาน เช่น การก้าวไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ การได้รับรางวัล เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายให้บุคคลมีความรับผิดชอบ ในหน้าที่ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงาน ตัดสินใจในงานของตนเองได้จะช่วยทำให้บุคคลเกิดความผูกพันในงาน

1.6 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Recognition) หรือการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน เช่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียน เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนหนึ่งเป็นการเสริมแรงด้วย หากให้ต่อเนื่องจะมีผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจ

2. ปัจจัยค่าจูน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยธำรง รักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน กล่าวคือเป็นปัจจัยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ เป็น ลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติไม่ได้สร้างให้เกิด แรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยค่าจูน ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 9 ประการ ดังนี้

2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกว่าได้ รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด

2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) หมายถึง บรรยากาศ ความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการ ทำงาน

2.3 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการนิเทศ จากผู้นิเทศ หัวหน้างาน ความตั้งใจสอนงาน หรือลักษณะของการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

2.4 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกถึงความ มั่นคง ปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

2.5 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับ การสื่อสารด้านนโยบายที่องค์กรมีการจัดโครงสร้างที่ดี

2.6 สถานภาพ (Status) หมายถึง ความรู้สึกที่ว่าตำแหน่งหน้าที่ของตนนั้นมีความเหมาะสม บุคคลอื่นให้การยอมรับ

2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship) หมายถึง การพบปะสังสรรค์กับบุคคลในสถานะต่าง ๆ ในที่ทำงาน เช่นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2.8 สถานภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง ความรู้สึกว่าการทำงานตามปกติมีความสุข แสดงถึงเจตคติที่ดีต่องาน

2.9 โอกาสความก้าวหน้า (Possibility to growth) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่ามีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้นในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น

ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity Theory) และทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J.Stacy Adam) วิรัช สวงวนวงศ์วาน (2551 : 214) ได้อธิบายว่า ปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับการที่ได้ทุ่มเททำงาน และจะเปรียบเทียบอัตราส่วนปัจจัยนำเข้า และปัจจัยนำออก (Input - Output) ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหากอัตราส่วนของตนเองและเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เขาจะมีความรู้สึกว่ามีความยุติธรรม แต่หากอัตราส่วนไม่เท่ากัน ความยุติธรรมในความรู้สึกของ พนักงานคนนั้นก็ จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่น หรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่น เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมพนักงานก็จะมีปฏิกิริยาต่าง ๆ หรืออาจมี การแสดงพฤติกรรมที่เป็นการตอบโต้ซึ่งอาจเป็นไปหลายลักษณะ ดังนี้

1. ขยันมากขึ้น ขยันน้อยลง หรือเรียกร้องค่าตอบแทนมากขึ้น
2. มีพฤติกรรมชักจูงให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงการป้อนผลลัพธ์
3. มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงการป้อนผลลัพธ์ของตนเอง
4. เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบผลลัพธ์
5. การลาออกจกงาน (เนื่องจากเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม)

โดยสรุปผลที่ตามมา ของความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจเป็นการลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือลด เพิ่มคุณภาพงาน หรือขาดงาน ลาออกจกงาน

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) Edwin & Gray วิรัช สวงวนวงศ์วาน 2551 : 215-216) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง และมีความท้าทายที่จะทำได้จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายาม และมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น และจะส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบที่จะทำให้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ประสบความสำเร็จ คือ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. เป้าหมายเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ (Goal Commitment) ซึ่งผู้บริหารอาจทำได้ โดยประกาศเป้าหมายให้รับทราบโดยทั่วกัน ผู้ปฏิบัติกระทำด้วยความตั้งใจ โดยเป้าหมายผู้ปฏิบัติ กำหนดขึ้นเอง หรือมีส่วนร่วมในการกำหนด

2. ความเชื่อของผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ (Adequate Self- Efficacy) ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จได้แน่นอน

3. วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติงาน (National Culture) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เหมาะกับผู้ปฏิบัติที่มีวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิด และทำงานอย่างมีอิสระ เคารพเหตุผล ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการควบคุมหลักการบริหาร แบบการจัดการแบบ มีวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs theory) สุพานิ สฤกษ์วานิช (2552 : 157-167) กำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎี การจูงใจที่มีกรกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็น ลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง แล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มีดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของ มนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถ ตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่ การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของ มนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความ ต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่นความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการ อีอาร์จี (ERG Theory) กฤษดา เขียร วัฒนสุข (2560 : 171-173) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยไม่ได้คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าสิ่งใดเกิดก่อนเกิดหลัง หรืออาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ แต่ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงอยู่เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการระดับต่ำสุด มีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามหลักทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัย และได้รับความยุติธรรมจากการทำงาน หรืออาจมีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีความต้องการของแมกคลีแลนด์ (McClelland's Need Theory) นุชถิ อุปกัย (2558 : 115) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในสังคม แต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคม และ

วัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะประสบการณ์ทางสังคม และการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก มีส่วนอย่างมากในการหล่อหลอมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ผลักดันให้กระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ แมกคลีแลนด์ ได้แบ่งความต้องการดังกล่าวนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีความสมบูรณ์ แบบและได้มาตรฐานดีเยี่ยม จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (n-Ach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นคำติชม เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power : n-Pow) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อม และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการสัมพันธภาพที่ดี (Need for Affiliation : n-Aff) เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce Theory) และปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์, 2555ก) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงพฤติกรรมของ มนุษย์โดยพิจารณาถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมการเสริมแรงทางบวกและต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด การเสริมแรงแบบต่อเนื่องนั้นจะต้องคงสภาพพฤติกรรมที่ต้องการไว้เพื่อที่จะได้ผลดี ซึ่งในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ตลอดไป ถ้าต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะต้องมีแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้พนักงานทราบชัดเจน ว่าหน่วยงาน หรือหัวหน้าคาดหวังอะไร

2. จัดผลตอบแทนให้เหมาะสม สิ่งที่คนบางคนมองว่าเป็นรางวัล แต่อาจถูกมองว่าเป็นการลงโทษถ้าให้แก่อีกคนหนึ่ง จึงจำเป็นต้องรู้ความต้องการของพนักงานจริง ๆ

3. เลือกรเสริมแรงที่เหมาะสม

4. ไม่ควรมอบรางวัลให้แก่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคล หรือการทำงานที่ด้อยพยายามทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อตัวเองมองในเชิงบวกอย่ามองในแง่ลบหรือคอยวิพากษ์วิจารณ์

5. หาทางให้กำลังใจยกย่องชมเชย

6. ควรกระทำทุกอย่างเพื่อพนักงาน ไม่ใช่กระทำต่อพนักงาน จะเห็นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลงาน

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์วรูม (Victor Vroom) วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์. 2555ข) ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร  $Motivation = Expectancy \times Valence$  แรงจูงใจ = ความคาดหวัง x คุณค่าของผลลัพธ์ มีความหมายว่าระดับของแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ

1. ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

2. พฤติกรรมใด ๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล

3. บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการความปรารถนา และเป้าหมาย

4. บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมใดยอมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น

5. แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และคุณค่าของผลลัพธ์

อริชญา เกลิงศรี (ออนไลน์. 2562) กล่าวว่า แต่ละคนมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน บางคนมีเป้าหมายเรื่องสุขภาพ บางคนมีเป้าหมายเรื่องเก็บเงินการลงทุน บางคนอยากเปลี่ยนงาน พัฒนาความสามารถทักษะของตนเอง หรือบางคนอาจจะอยากเปลี่ยนแปลงนิสัยที่ส่งผลเสียกับตัวเอง แต่การจะไปถึงฝันที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ เรื่องหนึ่งที่สำคัญและเป็นแรงผลักดันคือเรื่องแรงจูงใจหากตั้งคำถามง่าย ๆ ว่า เหตุผลใดที่ทำให้คุณอยากลุกขึ้นจากที่นอนในตอนเช้า และกระตือรือร้นที่จะมาทำงานอย่างมีความสุข คำตอบที่ได้รับส่วนใหญ่ หนีไม่พ้นเรื่องของมิตรภาพที่ดี ความสนุก ทำทาย และมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จ การมีเป้าหมายของชีวิตเป็นที่น่าสนใจว่า คนเราสามารถมีแรงจูงใจได้ตั้งมากมาย ซึ่งหมายถึงว่า หากมีปัจจัยใดไม่เป็นไปอย่างที่เราคาดหวัง ก็ยังมีอีกหลายเหตุผลที่ทำให้คนเรามีความสุขได้เช่นกัน โดยแรงจูงใจที่มีประสิทธิผลที่สุด คือแรงจูงใจที่มาจากภายในของตัวเอง ซึ่งแรงจูงใจนั้นจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นอยู่บ่อยครั้ง และไม่มีใครอื่นที่จะ

เป็นผู้กระตุ้นแรงจูงใจนั้นได้ดีไปกว่าตัวเราเองด้วยวิธีการแสนง่าย นั่นก็คือ การเตือนตัวเองถึงความมุ่งมั่นปรารถนาที่แท้จริงของตนเอง ความปรารถนาอันแรงกล้า ย่อมนำพาให้คนเราไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ นอกจากนั้นอาจลองใช้เทคนิคต่อไปนี้เพื่อช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของคุณ สำหรับปีนี้ตั้งคำถามกับตนเองว่าเราใช้โอกาสที่ได้รับมาอย่างคุ้มค่าแล้วหรือยัง อาจมีคนเก่งกว่าเรา แต่อาจไม่ได้มีโอกาสเหมือนเรา และเมื่อเราเป็นผู้โชคดีที่ได้โอกาสนี้มาแล้ว ก็อย่าปล่อยให้โอกาสนี้ไม่มีคุณค่า ทำทุกอย่างให้ดีที่สุดเพื่อใช้โอกาสนี้ให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่าหวั่นกับสิ่งที่ไม่ถนัด ใช้โอกาสนี้พัฒนาศักยภาพของตัวเอง เมื่อเจอสถานการณ์แบบนี้ เราควรรับมือจัดการอย่างไร หากกลัวหรือทอดทิ้งยอมไปต่อไม่ได้ คำตอบคือต้องมีใจสู้ให้กับทุกสิ่งที่ได้รับมอบหมาย ต้องคิดบวก พร้อมมองว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมายแม้ไม่ถนัดนั้นเป็นโอกาสให้เราได้เรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้ ให้เราได้ลองทำในสิ่งที่ไม่เคยทำ สิ่งที่ไม่ถนัดอาจทำให้เราเจอวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เก็บไว้ใช้กับสิ่งที่ท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตได้ในความเป็นจริงแล้ว จิตสำนึกของมนุษย์เรามักจะมีทั้งด้านบวกซึ่งก็คือแรงจูงใจที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ และจิตสำนึกด้านลบที่เป็นตัวขัดขวางไม่ให้เราบรรลุในสิ่งที่ต้องการ

ปริทัศน์ ญาตินิยม (ออนไลน์, 2562) กล่าวถึง ทฤษฎีของ Richard Hackman and Greg Oldham ร่วมกันเสนอแนวความคิดในการเพิ่มผลผลิตด้วยการหาเทคนิควิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งเน้นในเรื่องของลักษณะงานที่ปฏิบัติ (job characteristics) โดยอาศัยแนวความคิดจากกลุ่มทฤษฎีความคาดหวัง มี 5 ประการ ดังนี้

Skill Variety คือ ความชำนาญในหลาย ๆ ทาง โดยที่ผู้บริหารต้องสร้างความหลากหลายให้มากขึ้นในงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการฝึกฝนและนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มทักษะและช่วยให้งานมีความท้าทาย ลดความเบื่อหน่ายในงานได้

Task Identity คือ เอกลักษณะของงาน โดยให้พนักงานปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ ช่วยให้สามารถสังเกตและประเมินผลงานออกมาได้ทันที ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เสร็จสมบูรณ์

Task Significance คือ ความสำคัญของงาน โดยกระตุ้นให้พนักงานเห็นว่างานมีความสำคัญ มีคุณค่า ซึ่งตัวงานจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานเห็นความสำคัญของตนเอง

Autonomy คือ ความเป็นอิสระในงาน โดยผู้บริหารให้อิสระในการทำงาน ให้พนักงานสามารถเลือก และตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานได้ การควบคุมทำให้ไม่มีอิสระจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในงาน

Feedback คือ ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ และเข้าใจผลการปฏิบัติงานของตนโดยตรงว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด เมื่อได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานแล้ว ผลการประเมินจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีของแดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) เกียรียงไกร ประเสริฐ (ออนไลน์, 2562) อธิบายว่า การรู้จัก และเข้าใจตนเองควบคุมตนเอง คือจะมีความสามารถควบคุมอารมณ์ และความคิดให้ดีขึ้น มีความคิดที่รอบคอบ มีแรงจูงใจ คือรักงานที่ทำมากกว่าเรื่องของเงินทอง และสถานะ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะในการเข้าสังคม มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างก็มีแรงผลักดันอยากที่จะประสบความสำเร็จให้เกินกว่าที่ตัวเอง และทุก ๆ คนคาดหวังเอาไว้ การเป็นผู้นำจะมีความฉลาดทางอารมณ์มากอยากจะทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ คือจะต้องพาคนอื่นไปพร้อม ๆ กับเขาด้วย และทำให้ลูกน้องมีความสนใจ และเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วย

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตั่งแสดงในตาราง 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 2 การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจากแนวคิด และทฤษฎี

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู	ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	พรสวัสด์ ศิริศาสตร์ (2555)	วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551ก)	วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551ข)	สุพานี สถัญญาวัน (2552)	กฤษฎา เขียววัฒนสุข (2560)	นุชลี อุปภัย (2558)	วินัย เพชรช่วย (2555ก)	วินัย เพชรช่วย (2555ข)	ปรีทัศน์ ญาติินิยม (2562)	เกรียงไกร ประเสริฐ (2562)	อริญญา เถลิงศรี (2562)	รวม (12)
1. ความสำเร็จ	✓	✓			✓		✓				✓		5
2. อำนาจ	✓				✓		✓						3
3. พึงพอใจในการปฏิบัติงาน		✓		✓						✓		✓	4
4. เป็นที่ยอมรับ นับถือของ เพื่อนร่วมงาน	✓	✓			✓	✓	✓				✓	✓	7
5. มีความรับผิดชอบ		✓		✓									2
6. อิศระในการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓					✓	✓			5
7. ค่าตอบแทน		✓	✓		✓	✓		✓				✓	6
8. ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้บังคับบัญชา		✓		✓		✓					✓		4
9. ความมั่นคงและความ ปลอดภัย		✓			✓	✓							3
10. ความยุติธรรม		✓	✓			✓							3
11. เป้าหมายที่ชัดเจน		✓		✓			✓	✓	✓			✓	6
12. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง		✓	✓			✓							3
13. สิ่งแวดล้อมที่ดี	✓	✓			✓	✓			✓		✓		6
14. การยกย่อง ชมเชย		✓			✓			✓					3
15. ผลสัมฤทธิ์ของงาน		✓	✓							✓		✓	4
16. ลักษณะของงาน		✓								✓			2
17. ความเชื่อ				✓					✓		✓	✓	4
18. การเสริมแรง								✓	✓			✓	3
19. สถานภาพความเป็นอยู่		✓											1
20. ความชำนาญในการทำงาน										✓		✓	2

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากแนวคิด และทฤษฎี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมี 20 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปร สรุปได้ว่ามี ตัวแปร 4 ด้านที่มีความถี่สูง จำนวน 6-7 ความถี่คือ 1) ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อน ร่วมงาน 2) ด้านค่าตอบแทน 3) ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน และ 4) ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี

ดังนั้น ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือ ของเพื่อนร่วมงาน 2) ด้านค่าตอบแทน 3) ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน และ 4) ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี มาเป็น แนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดเนื้อหา ดังนี้

### 1. ด้านเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน

การเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์ สามารถทำงานร่วมกัน และดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีคุณภาพ ฟังพา และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ดังนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หรือการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นนั้น ย่อมส่งผลต่อสัมพันธภาพอันยั่งยืนส่งเสริมความเข้าใจ และเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการสร้าง สัมพันธ์อันดีต่อกัน การเคารพ นับถือซึ่งกันและกัน ก็เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรควรมีให้ แก่กัน และกัน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เกรียงไกร ประเสริฐ (ออนไลน์, 2562) อธิบายว่า การรู้จัก และเข้าใจตนเอง ควบคุม ตนเอง มีความสามารถควบคุมอารมณ์ และความคิดให้ถี่ถ้วน มีความคิดที่รอบคอบ มีแรงจูงใจ รักรงานที่ทำมากกว่าเรื่องของเงินทอง และสถานะ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะในการเข้า สังกม มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างก็มีแรงผลักดัน อยากรที่จะประสบความสำเร็จให้เกินกว่าที่ตัวเอง และทุก ๆ คน คาดหวังเอาไว้ การเป็นผู้นำจะมี ความฉลาดทางอารมณ์มาก อยากรจะทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ ก็จะต้องพาคนอื่นไปพร้อม ๆ กับเขา ด้วย และทำให้ลูกน้องมีความสนใจ และเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วย

อริญา เถลิงศรี (ออนไลน์, 2562) กล่าวว่า การทำในสิ่งที่ไม่เคยทำ สิ่งที่ไม่ถนัดอาจทำ ให้เราเจอวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ เก็บไว้ใช้กับสิ่งที่ทำยากเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตได้ ในความ เป็นจริงแล้ว จิตสำนึกของมนุษย์เรามักจะมีทั้งด้านบวก ซึ่งก็คือแรงจูงใจที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ และจิตสำนึกด้านลบที่เป็นตัวขัดขวางไม่ให้เราบรรลุในสิ่งที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น เมื่อจะลงมือทำ ะไรบางอย่าง มักจะมีเสียงกระซิบในหัวว่า “เป็นความคิดที่ดีแล้วหรือไม่” หรือไม่กี่ “เดือนออกไป ก่อนดีกว่าไหม” หากยังมีเสียงกระซิบ และข้อกังขาอยู่ในหัว ก็อาจส่งผลให้แรงจูงใจหดหายไปด้วย เหมือนกัน โศคติที่ยังมีทางเอาชนะเสียงกระซิบนั้น ซึ่งก็คือ ความศรัทธา ในตัวเอง หมั่นบอกตัวเอง

เสมอว่า หากฉันทำดี และทุ่มเทให้กับสิ่งที่ทำ สักวันหนึ่ง ผันจะเป็นจริง การชื่นชมตนเอง ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น กับความศรัทธาในตนเอง สองสิ่งนี้เป็นหัวใจสำคัญ เพราะมันจะทำให้เราก้าวต่อไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคง

กฤษดา เขียววัฒนสุข (2560 : 171-173) กล่าวว่า ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปพรรณน้อยลงประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

นุชลี อุปภัย (2558 : 115) กล่าวว่า ความต้องการสัมพันธภาพที่ดี (Need for Affiliation : n-Aff) เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

พรสวรรค์ ศิรศาดนันท์ (2555 : 222) กล่าวว่า การยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Recognition) หรือการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน เช่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนหนึ่งเป็นการเสริมแรงด้วย หากให้ต่อเนื่อง จะมีผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 25-53) กล่าวว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่าง ในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญ มีความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552 : 157-167) กล่าวว่า ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้ และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้ และได้รับไม่ตรีจิต

ความรักจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือบุคคลที่แวดล้อมความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม

## 2. ด้านค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่มีมนุษย์ต้องการค่าตอบแทนมาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง อาจอยู่ในรูปแบบ เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นตามสมควร รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานที่มีให้กับผู้ปฏิบัติงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อริญญา เถลิงศรี (ออนไลน์, 2562) กล่าวว่าแต่ละคนมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน บางคนมีเป้าหมายเรื่องสุขภาพ บางคนมีเป้าหมายเรื่องเก็บเงินการลงทุน บางคนอยากเปลี่ยนงาน พัฒนาความสามารถทักษะของตนเอง

กฤษดา เขียววัฒนสุข (2560 : 171-173) กล่าวว่า ความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามหลักทฤษฎีของมาส โลว์ ซึ่งผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส ได้รับความยุติธรรมจากการทำงาน การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 222) กล่าวว่า เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 157-167) กล่าวว่าความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

วิรัช สวงวนวงศ์วาน (2551 : 214) กล่าวว่า ปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับการที่ได้ทุ่มเททำงาน และจะเปรียบเทียบอัตราส่วนปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก (Input-Output) ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหากอัตราส่วนของตนและเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เขาก็จะมีความรู้สึกว่ามีค่าความยุติธรรม แต่หากอัตราส่วนไม่เท่ากัน ความยุติธรรมในความรู้สึกของ พนักงานคนนั้นก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่น หรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่น

วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์, 2555ก) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงพฤติกรรมของ มนุษย์ โดยพิจารณาถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมการเสริมแรงทางบวกและต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด การเสริมแรงแบบต่อเนื่องนั้นจะต้องคงสภาพพฤติกรรมที่ต้องการไว้เพื่อที่จะได้ผลดี ซึ่งในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ตลอดไป ถ้าต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้าง

แรงจูงใจในการทำงานจะต้อง จัดผลตอบแทนให้เหมาะสม สิ่งที่คนบางคนมองว่าเป็นรางวัล แต่อาจถูกมองว่าเป็นการลงโทษถ้าให้แก่อีกคนหนึ่ง จึงจำเป็นต้องรู้ความต้องการของพนักงานจริง ๆ ไม่ควรมอบรางวัลให้แก่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคล หรือการทำงานที่ด้อยพยายามทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อตัวเอง มองในเชิงบวกอย่ามองในแง่ลบหรือคอยวิพากษ์วิจารณ์

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ด้านค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง หรือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตามที่หน่วยงานนั้นเห็นสมควร รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานที่มีให้กับผู้ปฏิบัติงาน

### 3. ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน

เป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทุกคน เพราะเป้าหมายคือสิ่งที่กำหนดทิศทาง ขอบข่าย หน้าที่ของการทำงานแต่ละบุคคล การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่มุ่งจะให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

นุชลี อุปภัย (2558 : 115) กล่าวว่า เมื่อมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในสังคม แต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของการเรียนรู้ทางสังคม และวัฒนธรรม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (n-Ach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผล และพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นคำติชม เพื่อประเมินผลงานของตนเอง

พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 222) กล่าวว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือ ความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่าจะต้องเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551 : 218-216) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง และมีความท้าทายที่จะทำได้จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายาม และมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น และจะส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่ว ๆ ไป

วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์, 2555ก) กล่าวว่า มนุษย์โดยพิจารณาถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมการเสริมแรงทางบวกและต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด ถ้า

ต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้พนักงานทราบชัดเจน ว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าคาดหวังอะไร

วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์. 2555ข) กล่าวว่า แรงจูงใจ = ความคาดหวัง x คุณค่าของผลลัพธ์ มีความหมายว่าระดับของแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการความปรารถนา และเป้าหมาย

อริญญา เถลิงศรี (ออนไลน์. 2562) กล่าวว่าแต่ละคนมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน บางคนมีเป้าหมายเรื่องสุขภาพ บางคนมีเป้าหมายเรื่องเก็บเงินการลงทุน บางคนอยากเปลี่ยนงาน พัฒนาความสามารถทักษะของตนเองหรือบางคนอาจจะอยากเปลี่ยนแปลงนิสัยที่ส่งผลเสียกับตัวเอง แต่การจะไปถึงฝันที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ เรื่องหนึ่งที่สำคัญและเป็นแรงผลักดันคือเรื่องแรงจูงใจ หากตั้งคำถามง่ายๆ ว่า เหตุผลใดที่ทำให้คุณอยากลุกขึ้นจากที่นอนในตอนเช้า และกระตือรือร้นที่จะมาทำงานอย่างมีความสุข คำตอบที่ได้รับส่วนใหญ่ หนีไม่พ้นเรื่องของมิตรภาพที่ดี ความสนุก ทำลาย และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ การมีเป้าหมายของชีวิตเป็นที่น่าสนใจว่า คนเราสามารถมีแรงจูงใจได้ตั้งมากมาย ซึ่งหมายถึงว่า หากมีปัจจัยใดไม่เป็นอย่างที่คาดหวัง ก็ยังมีอีกหลายเหตุผลที่ทำให้คนเรามีความสุขได้เช่นกัน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน หมายถึง การมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสร็จ ถึงจะสามารถบรรลุผลของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทุ่มเทพลังออกมาสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 4. ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี

สิ่งแวดล้อมที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวทั้งที่มีชีวิต และ ไม่มีชีวิต ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ การที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เกรียงไกร ประเสริฐ (ออนไลน์. 2562) อธิบายว่า การรู้จัก และเข้าใจตนเองควบคุมตนเอง คือจะมีความสามารถควบคุมอารมณ์ และความคิดให้ถี่ถ้วน มีความคิดที่รอบคอบ มีแรงจูงใจ คือรักงานที่ทำมากกว่าเรื่องของเงินทอง และสถานะ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะในการเข้าสังคม มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างก็มีแรงผลักดันอยากที่จะประสบความสำเร็จให้เกินกว่าที่ตัวเอง และทุก ๆ คน คาดหวังเอาไว้ การเป็น

ผู้นำจะมีความฉลาดทางอารมณ์มาก อยากจะทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ ก็จะต้องพาคนอื่นไปพร้อม ๆ กับเขาด้วย และทำให้ลูกน้องมีความสนใจ และเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วย

กฤษดา เขียววัฒนสุข (2560 : 171-173) กล่าวว่า ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการระดับต่ำสุด มีลักษณะเป็นรูปธรรม สูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามหลักทฤษฎีของมาส โลว์ ซึ่งผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านนี้ ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัย และได้รับความยุติธรรมจากการทำงาน หรืออาจมีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 222) กล่าวว่า ปัจจัยค่าจูน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ให้ออกจากงาน กล่าวคือเป็นปัจจัยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ เป็นลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติไม่ได้สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ เช่น เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) หมายถึง บรรยากาศ ความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์, 2555ช) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการความปรารถนา และเป้าหมาย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 52-53) กล่าวว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่าง ในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงาน คือ ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 157-167) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety

needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง การที่ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวทั้งที่มีชีวิต และ ไม่มีชีวิต มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแนบแน่น และเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม อากาศ ธรรมชาติ ความปลอดภัยและมั่นคง ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่ดี และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ทำงานร่วมกันผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

จากการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่กล่าวมาข้างต้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่มนุษย์ต้องการมาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้ และได้รับไมตรีจิต ความรักจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือบุคคลที่แวดล้อม ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคมมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน และความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน ความต้องการความปลอดภัย และมั่นคง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่ดี ประกอบด้วย

1. ด้านเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้ และได้รับไมตรีจิต ความรักจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือบุคคลที่แวดล้อม ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม

2. ด้านค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตามที่หน่วยงานนั้นเห็นสมควร รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานที่มีให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน หมายถึง มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสร็จ ถึงจะสามารถบรรลุผลของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทุ่มเทพลังจะออกมาสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัว ทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแนบแน่น และเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม อากาศ ธรรมชาติ ความปลอดภัย และมั่นคง ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่ดี และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการ ไปและกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ทำงานร่วมกันผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

#### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 เป็นหน่วยงานพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่การดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

#### สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 ในฐานะเป็นส่วนราชการที่มีภารกิจในการจัดการศึกษา มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ความรู้ความสามารถของครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา และสร้างความเข้มแข็งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมตามลำดับ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1. 2562 : 1)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน สถานศึกษาปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล สถานศึกษาชุมชน สถานศึกษาวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับสถานศึกษา หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถานศึกษาปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

#### วิสัยทัศน์

การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เป็นสถานศึกษาชั้นนำในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มาตรฐาน บริการเป็นเลิศ คู่ประชาคมอาเซียน สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานด้วยข้อกำหนดที่ว่าเป็นผู้นำแห่งนวัตกรรมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสืบสานเอกลักษณ์ และวัฒนธรรมท้องถิ่น คู่วิถีชีวิตพอเพียง

### การจัดเครือข่ายการศึกษา

การจัดเครือข่ายการศึกษาเพื่อให้การบริหารการศึกษาดำเนินการไปด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1 จึงได้จัดการพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการใน ลักษณะเครือข่ายการศึกษา ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำ และทักษะในการบริหารจัดการเป็นตัวบ่งชี้ถึงการ บริหารจัดการที่เข้มแข็ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1 จึงได้จัดกลุ่ม โรงเรียนในสังกัด 115 โรงเรียน ตามสถานภาพสถานที่ตั้ง และสภาพภูมิศาสตร์ เป็นผลให้เกิดการ ติดตามการปฏิบัติงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และถูกต้อง ประสานงาน บนพื้นฐานของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกัน และกันภายในเครือข่าย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ สร้างความเข้าใจ และสามารถมองเห็นคุณค่าของการพัฒนาที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของข้อมูลการแก้ไข ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่แท้จริง อันจะประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1 มีสถานศึกษาทั้งหมด 115 โรงเรียน แบ่งเป็น 8 เครือข่าย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1. 2562 : 22) ดังนี้

1. เครือข่ายการศึกษาที่ 1 เครือข่ายศรีเมือง ประกอบด้วย โรงเรียน 17 โรงเรียน
2. เครือข่ายการศึกษาที่ 2 เครือข่ายตากสิน ประกอบด้วย โรงเรียน 12 โรงเรียน
3. เครือข่ายการศึกษาที่ 3 เครือข่ายค่ายพระเจ้าตาก ประกอบด้วย โรงเรียน 14 โรงเรียน
4. เครือข่ายการศึกษาที่ 4 เครือข่ายบ้านค่าย ประกอบด้วย โรงเรียน 15 โรงเรียน
5. เครือข่ายการศึกษาที่ 5 เครือข่ายปลวกแดงพัฒนา ประกอบด้วย โรงเรียน 18 โรงเรียน
6. เครือข่ายการศึกษาที่ 6 เครือข่ายบ้านฉางพัฒนา ประกอบด้วย โรงเรียน 14 โรงเรียน
7. เครือข่ายการศึกษาที่ 7 เครือข่ายนิคมพัฒนา ประกอบด้วย โรงเรียน 12 โรงเรียน
8. เครือข่ายการศึกษาที่ 8 เครือข่ายเกาะแก้ว ประกอบด้วย โรงเรียน 13 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1 มีการสร้างเครือข่ายการศึกษาขึ้น โดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีความใกล้ชิด และมีความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ประสานงานความ ร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1 มุ่งเน้นให้มีการพัฒนานักเรียนในด้านความรู้ ทักษะและ คุณธรรมตามกรอบของนโยบาย มีความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพ ประสานงานความร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษาโดยสร้างเครือข่ายเพื่อ การพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน และการวิจัยนี้จะช่วยให้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็น

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ กำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษา และยกระดับคุณภาพการศึกษา และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

วิล (Wilc. 1983 : 51-52) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 6 ประการ คือ การมีสถานที่ที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการใช้งานอย่างเพียงพอ การมีความรู้ดีว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ให้กับหมู่คณะ การมีอิสระกับการเลือกวิธีการทำงาน

แบส และคณะ (Bass and et al. 1994 : 2) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่าการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีการคำนึงถึงความ เป็นเอกบุคลิก การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการ โดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

ไฮซิงเกอร์ (Heisinger. 1994 : 291) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพตัวเอง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยอยากพัฒนาตนเอง 2) ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม 3) ปัจจัยทางด้านร่างกาย 4) ปัจจัยทางด้านสถานภาพ และ 5) ปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

เชสเตอร์ (Chester. 1996 : 286-288) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศของสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมีประสิทธิภาพสูงเนื่องมาจาก การส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น

ได้แก่ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ วิธี อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม จัดปฐมนิเทศเพื่อช่วยเหลือครูใหม่ หาวิธีวิจารณ์งานของครูแบบดีเพื่อไม่ให้เสียกำลังใจ จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่คณะครู เพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน จ่ายเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะและค่าที่พักให้ครูที่ไปอบรมทางวิชาการ

บรอฟฟี (Brophy, 2006 : 171) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานในการพัฒนางานบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาเมืองฮาร์ทฟอร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา คือ ด้านการพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอน เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นเพราะว่า ครูมีงานในหน้าที่หลายอย่างนอกเหนือจากการสอนมีเวลาที่จะเตรียมจัดทำสื่อได้น้อย และมีความชำนาญเรื่องการจัดหาสื่อจากคอมพิวเตอร์

#### งานวิจัยในประเทศ

นฤมล สุภาทอง (2550 : 15, 74, 105) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม 2) การบริหารทั่วไป 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยความสำคัญในสถิติที่ระดับ .05

อชญา คิสาดัง และคณะ (2554 : 3, 54, 90) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นระหว่าง 3) ผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ การปฏิบัติงานปรากฏว่าภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ้เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และด้านการคาดหวังต่อ ผลงานสูง

พลสุข ธรรมสุนทร (2556 : 3, 53, 73) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ้ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครื่องข่ายตากสินสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเครื่องข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครื่องข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ้ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้สอน เครื่องข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสกสรร อรกุล (2556 : 3, 38, 64) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเมทเทิลคอม จำกัด การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอม จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานทุกระดับ จำนวน 163 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย การทดสอบค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วย วิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่ และ โอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการเลื่อนตำแหน่งงานเทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ

สมหมาย โอภาณี (2558 : 3, 45, 75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ้ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ้ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559 : 3, 34, 160) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงาน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้า จำนวน 250 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ANOVA การทดสอบถดถอยพหุคูณ Multiple linear regression ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพ โสดระดับ การศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 15,000-25,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า ได้แก่ด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความมั่นคงในการทำงาน

ชนเสกฐ์ การศิริจิรา (2559 : 3, 30, 48) ได้ศึกษา และเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามเขตจังหวัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คมกฤษ พรหมจิน (2560 : 3, 70, 104) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีองค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) 4 องค์ประกอบ และ ตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบ คือ การสร้างสมรรถนะหลัก การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม และการริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีสอดคล้องกับ

ข้อมูลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square = 24.27 ค่า  $p = 0.38908$  ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) = 0.012

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560 : 3, 58, 83) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งต่างประเทศ และในประเทศแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้านคือ 1) ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน 3) ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 และ 4) ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ เนื่องจากการบริหารที่ต้องมีองค์ประกอบในการบริหารที่สำคัญ ผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ภาวะผู้นำนั้น ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสรุปแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอก และภายในองค์กร รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำและกระตุ้นผู้อื่น มีอิทธิพล มีศิลปะ ต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจ ให้ผู้ตามเต็มใจ

ที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันในองค์กร สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน สร้างความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เพื่อนร่วมงานทุกคน ทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษา และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงจัง มีเหตุผล มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน และ 4) ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถรู้เท่าทันเทคโนโลยี และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคศตวรรษที่ 21 ทันสมัย และเปิดใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 รับข้อมูล ความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้ นำได้สื่อสารถึงทิศทาง และการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ต้องใช้หลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู คือ

- 1) ด้านเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิต ความรักจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือบุคคลที่แวดล้อม ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม
- 2) ด้านค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตามที่หน่วยงานนั้นเห็นสมควร รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานที่มีให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน หมายถึง มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสร็จ ถึงจะสามารถบรรลุผลของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทุ่มเทพลังออกมาสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ
- 4) ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัว ทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแนบแน่น

และเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม อากาศ ธรรมชาติ ความปลอดภัยและมั่นคง ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่ดี และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ ทำงานร่วมกันผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขายกย่องนับถือ



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 ปีการศึกษา 2562 จากจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 115 โรงเรียน จำนวนครู 2,706 คน

##### 2. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 338 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นชั้นของการสุ่ม หลังจากนั้นคัดเลือกครูของแต่ละอำเภอ ซึ่งมีทั้งหมด 8 กลุ่มเครือข่าย คือ 1. อำเภอเมือง ประกอบด้วย เครือข่ายศรีเมือง จำนวน 12 โรงเรียน เครือข่ายตากสิน จำนวน 14 โรงเรียน และเครือข่ายเกาะแก้ว จำนวน 16 โรงเรียน 2. อำเภอบ้านฉาง ประกอบด้วย เครือข่ายบ้านฉางพัฒนา จำนวน 14 โรงเรียน 3. อำเภอบ้านค่าย ประกอบด้วย เครือข่ายบ้านค่าย จำนวน 13 โรงเรียน และเครือข่ายค่ายพระเจ้าตาก จำนวน 16 โรงเรียน 4. อำเภอนิคมพัฒนา ประกอบด้วย เครือข่ายนิคมพัฒนา จำนวน 12 โรงเรียน และ 5. อำเภอปลวกแดง ประกอบด้วย เครือข่ายปลวกแดงพัฒนา จำนวน 18 โรงเรียน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของแต่ละอำเภอ ตามสัดส่วนของโรงเรียน

ครูของโรงเรียนในสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 ปีการศึกษา 2562	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. อำเภอเมือง	1,218	152
2. อำเภอบ้านฉาง	341	43
3. อำเภอบ้านค่าย	412	52
4. อำเภอนิคมพัฒนา	331	41
5. อำเภอปลวกแดง	404	50
รวม	2,706	338

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2553 : 55) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูจำนวน 28 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1.1 ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์                               | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.2 ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ                             | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.3 ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน                  | จำนวน 8 ข้อ |
| 1.4 ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 | จำนวน 6 ข้อ |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 จำนวน 23 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1.1 ด้านเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.2 ด้านค่าตอบแทน                            | จำนวน 5 ข้อ |
| 1.3 ด้านมีเป้าหมายที่ชัดเจน                  | จำนวน 4 ข้อ |

## 1.4 ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี

จำนวน 7 ข้อ

ผู้วิจัยสร้าง และการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นนิยามศัพท์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. เลือกเทคนิคที่ใช้ในการวัดที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553 : 55) จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3. สร้างข้อความเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 จำนวน 28 ข้อความ และข้อความเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 จำนวน 23 ข้อความตามนิยามศัพท์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. นำข้อความที่สร้างขึ้นทั้งหมดมาปรับปรุงภาษาให้อ่านง่าย เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน แล้วจัดเรียงข้อความตามรูปแบบของการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อ นำแบบตรวจสอบความตรงของข้อความรายข้อ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ลงความเห็น ว่าข้อความแต่ละข้อตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยให้ +1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าตรง ให้ 0 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่แน่ใจ และให้ -1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่ตรง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อด้วยวิธีการหาค่าดัชนี IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน มาหาค่าเฉลี่ยรายข้อแล้วคัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.6 ถึง 1.0 แล้วนำไปใช้สร้างแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ข้อความที่ใช้สอบถามแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำนวน 51 ข้อ

5. นำข้อความที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 4 มาสร้างเป็นแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยจัดเรียง

ข้อความหรือข้อคำถามตามลำดับของตัวแปร แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ได้ข้อความที่ใช้สอบถามแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.22 ถึง 0.72 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 แบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 จำนวน 23 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.24 ถึง 0.68 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว ไปใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย
2. ผู้วิจัยนำสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ โดยหาค่าร้อยละ (%)
2. วิเคราะห์แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู วิธีหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 101)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 101)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.80 - 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.60 - 0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.40 - 0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.20 - 0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.01 - 0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ร้อยละ (%)
2. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
3. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

### สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
2. วิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

%	แทน	ร้อยละ
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
t	แทน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบค่า t – distribution
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมค่าความเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
$\beta$	แทน	สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Sig	แทน	ค่าสำคัญทางสถิติทดสอบ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
X	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
X <sub>1</sub>	แทน	ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
X <sub>2</sub>	แทน	ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ
X <sub>3</sub>	แทน	ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน
X <sub>4</sub>	แทน	ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21

$Y$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
$\hat{Y}$	แทน	ค่าพยากรณ์ของ $Y$ จาก $X$ ในรูปคะแนนดิบ
$Z_y$	แทน	ค่าพยากรณ์ของ $Y$ จาก $X$ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าร้อยละ (%)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดตั้งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้รับกลับคืนทั้งหมด 338 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ได้ตรวจความสมบูรณ์ ความถูกต้องของแบบสอบถาม และได้เลือกแบบสอบถามที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ทุกฉบับ มาวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน) (N = 338)	ร้อยละ (%)
<b>เพศ</b>		
1. ชาย	81	23.96
2. หญิง	257	76.04
<b>รวม</b>	<b>338</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
1. 21-20 ปี	194	57.40
2. 31-40 ปี	76	23.37
3. 41-50 ปี	36	10.65
4. 51 ปีขึ้นไป	29	8.58
<b>รวม</b>	<b>338</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่ง</b>		
1. ครูผู้ช่วย	70	20.71
2. ครู คศ.1	163	48.22
3. ครู คศ.2	50	14.79
4. ครู คศ.3	55	16.27
<b>รวม</b>	<b>338</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1. 1-4 ปี	201	59.47
2. 5-10 ปี	56	16.57
3. 11-15 ปี	52	15.38
4. 16 ปีขึ้นไป	29	8.58
<b>รวม</b>	<b>338</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 338 คน เป็นเพศชาย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 23.56 เพศหญิง จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 76.04 เมื่อพิจารณาตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 57.40 อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 23.37 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.65 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.59 เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งของครู พบว่า ครูผู้ช่วย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 20.71 ครู คศ.1 จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 48.22 ครู คศ.2 จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.79 ครู คศ.3 จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 16.27 และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ทำงาน 1 - 4 ปี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 59.47 ทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.57 ทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 และ ทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.58

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตาราง 5 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 โดยรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ค่าสถิติ (N = 338)		อันดับที่	ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	4.42	0.22	1	มาก
2. ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ	3.91	0.24	4	มาก
3. ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน	4.11	0.19	2	มาก
4. ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21	3.98	0.20	3	มาก
รวม	4.10	0.10		มาก

จากตาราง 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ใน

ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.42$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.22) 2) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.11$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.19) 3) ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 ( $\bar{X} = 3.98$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.20) และ 4) ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ ( $\bar{X} = 3.91$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.24)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตาราง 6 ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระเบของ เขต 1 โดยรวม

แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู	ค่าสถิติ (N = 338)		อันดับ ที่	ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านค่าตอบแทน	4.13	0.20	2	มาก
2. ด้านเป็นที่ยอมรับ นบถือของเพื่อนร่วมงาน	3.84	0.25	4	มาก
3. ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน	4.15	0.28	1	มาก
4. ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี	3.93	0.21	3	มาก
รวม	4.01	0.11		มาก

จากตาราง 6 พบว่า ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 ด้านแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.01$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.15$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.28) 2) ด้านค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 4.13$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.20) 3) ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี ( $\bar{X} = 3.93$ ) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D. = 0.21) และ 4) ด้านผู้เป็นที่ยอมรับนบถือของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.84$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.25)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ตาราง 7 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (N = 338)	r	p
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	0.17**	0.00
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู		

\*\* p < .01

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 8 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X	Y
X <sub>1</sub>	1.00					
X <sub>2</sub>	-0.13*	1.00				
X <sub>3</sub>	0.02	0.01	1.00			
X <sub>4</sub>	-0.03	-0.04	0.06	1.00		
X	0.45**	0.51**	0.51**	0.48**	1.00	
Y	0.07	0.17**	0.06	0.00	0.17**	1.00

\*\* p < .01 , \* p < .05

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ตัวแปร 1 ตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปร คือ ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.17$ ) แต่ตัวแปรด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ( $X_3$ ) และด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 ( $X_4$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ตาราง 9 การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ตัวแปร	(N = 338)		$\beta$	df	$r_{xy}$	a	b
	$\bar{X}$	S.D.					
X	4.10	0.10	0.17	337	0.17**	3.29	0.17**
Y	4.01	0.11					

\*\* p < .01 , \* p < .05

จากตาราง 9 พบว่า การพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 อยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าคงที่ของการพยากรณ์เท่ากับ 3.29 ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.17 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.17 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 3.29 + 0.17^{**}X$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.17^{**} Z_x$

จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 เปลี่ยนไป 0.17 หน่วย



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. วิธีการดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผลการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 ปีการศึกษา 2562 จากจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 115 โรงเรียน จำนวนครู 2,706 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของเขต 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 338 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เทียบหากกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) ได้ขนาด กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นชั้นของการสุ่ม หลังจากนั้นคัดเลือกครูของแต่ละอำเภอ ซึ่งมี ทั้งหมด 8 กลุ่มเครือข่าย คือ 1. อำเภอเมือง ประกอบด้วย เครือข่ายศรีเมือง จำนวน 12 โรงเรียน เครือข่ายตากสิน จำนวน 14 โรงเรียน และเครือข่ายเกาะแก้ว จำนวน 16 โรงเรียน 2. อำเภอบ้านฉาง ประกอบด้วย เครือข่ายบ้านฉางพัฒนา จำนวน 14 โรงเรียน 3. อำเภอบ้านค่าย ประกอบด้วย เครือข่ายบ้านค่าย จำนวน 13 โรงเรียน และเครือข่ายค่ายพระเจ้าตาก จำนวน 16 โรงเรียน 4. อำเภอ นิคมพัฒนา ประกอบด้วย เครือข่ายนิคมพัฒนา จำนวน 12 โรงเรียน และ 5. อำเภอปลวกแดง ประกอบด้วย เครือข่ายปลวกแดงพัฒนา จำนวน 18 โรงเรียน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามระดับภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553 : 55) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของครูจำนวน 28 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1.1 ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์                               | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.2 ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ                             | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.3 ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน                  | จำนวน 8 ข้อ |
| 1.4 ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 | จำนวน 6 ข้อ |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 จำนวน 23 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1.1 ด้านเป็นที่ยอมรับ นับถือของเพื่อนร่วมงาน | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.2 ด้านค่าตอบแทน                            | จำนวน 5 ข้อ |

1.3 ด้านมีเป้าหมายที่ชัดเจน

จำนวน 4 ข้อ

1.4 ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี

จำนวน 7 ข้อ

ผู้วิจัยสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นนิยามศัพท์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. เลือกเทคนิคที่ใช้ในการวัดที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2553 : 55) จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3. สร้างข้อความเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำนวน 28 ข้อความ และข้อความเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำนวน 23 ข้อความตามนิยามศัพท์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. นำข้อความที่สร้างขึ้นทั้งหมดมาปรับปรุงภาษาให้อ่านง่าย เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนแล้วจัดเรียงข้อความตามรูปแบบของการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อ นำแบบตรวจสอบความตรงของข้อความรายข้อ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ลงความเห็นว่าเป็นข้อความแต่ละข้อตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยให้ +1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าตรง ให้ 0 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่แน่ใจ และให้ -1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่ตรงจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อด้วยวิธีการหาค่าดัชนี IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน มาหาค่าเฉลี่ยรายข้อแล้วคัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.6 ถึง 1.0 แล้วนำไปใช้สร้างแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ข้อความที่ใช้สอบถามแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 51 ข้อ

5. นำข้อความที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 4 มาสร้างเป็นแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยจัดเรียงข้อความหรือข้อความตามลำดับของตัวแปร แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ได้ข้อความที่ใช้สอบถามแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.22 ถึง 0.72 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 แบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำนวน 23 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.24 ถึง 0.68 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว ไปใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานในการวิจัยต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

2. ผู้วิจัยนำสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ โดยหาค่าร้อยละ (%)

2. วิเคราะห์แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู วิธีหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 101)

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

4. สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D = 0.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.01$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D = 0.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 พบว่า ตัวแปร 1 ตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{x_2y} = 0.17$ ) แต่ตัวแปรด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ( $X_3$ ) และด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 ( $X_4$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าคงที่ของการพยากรณ์เท่ากับ 3.29 ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.17 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.17 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ

ที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 1 ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 3.29 + 0.17^{**}X$  และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.17^{**}Z_x$  จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะเวลาของ เขต 1 เปลี่ยนไป 0.17 หน่วย

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะเวลาของ เขต 1 ที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะเวลาของ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D = 0.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะเวลาของเขต 1 ได้ผ่านการอบรมจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง อีกทั้งก่อนดำรงตำแหน่งสายบริหาร ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากคู่มือการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงสามารถนำความรู้จากการอบรมสัมมนาโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 การศึกษาจากในโลกออนไลน์ช่องทางต่าง ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในศตวรรษที่ 21 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารคน และบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย นโยบายได้อย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอก และภายในองค์กร รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานในสถานศึกษาที่เข้าทันเทคโนโลยี ในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะเวลาของเขต 1 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความทันสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์

รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับแนวคิดของไพทูร์ย์ สีนลาร์ตัน (2555 : 8-9) กล่าวว่า ผู้นำทั่วไป และผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจ ปัญหาของสังคมไทยได้อย่างดี และเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทยนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติ หลัก 4 ประการ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ คือการมองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข เข้าใจถึง ประเด็นปัญหาทางสังคมไทย และสังคมโลก วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผลงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรอฟฟี (Brophy, 2006 : 171) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานในการพัฒนางาน บริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาเมืองฮาร์ทฟอท ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา คือ ด้านการพัฒนา สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นเพราะว่า ครูมีงานในหน้าที่หลายอย่าง นอกเหนือจากการสอนมีเวลาที่จะเตรียมจัดทำสื่อ น้อย และมีความชำนาญเรื่องการจัดหาสื่อจาก คอมพิวเตอร์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของคมกฤษ พรหมฉิน (2560 : 3, 70, 104) การศึกษา ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีองค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) 4 องค์ประกอบ และตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเรียงลำดับตามค่า น้ำหนักองค์ประกอบ คือ การสร้างสมรรถนะหลัก การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม และการริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล สุภาทอง (2550 : 15, 74, 105) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบสร้างสรรค์ ให้มีส่วนร่วม 2) การบริหารทั่วไป 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหาร สถานศึกษามีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยความสำคัญในสถิติที่ระดับ .05 แต่ ขัดแย้งกับ งานวิจัยของเบส และคณะ (Bass and et al. 1994 : 2) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง การประเมินภาวะผู้นำ ตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหาร

ระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้ และขัดแย้งกับงานวิจัยของ ไฮซิงเกอร์ (Heisinger, 1994 : 291) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพตัวเอง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยอยากพัฒนาตนเอง 2) ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม 3) ปัจจัยทางด้านร่างกาย 4) ปัจจัยทางด้านสถานภาพ 5) ปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

2. ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.01$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D = 0.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ เพราะการที่มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน มีขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสร็จ ทำให้สามารถบรรลุผลของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานก็จะทุ่มเทพลังจะออกมาสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้ครูผู้สอน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทำงานอย่างมีทิศทาง ขอบเขต และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ การที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน จะทราบได้จากผลการทำงานร่วมกันของทุกคน ที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้น ครูผู้สอน ที่ทราบเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน จึงเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ครูผู้สอน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีในด้านค่าตอบแทน ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน และด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วินัย เพชรช่วย (ออนไลน์, 2551) กล่าวว่า มนุษย์โดยพิจารณาถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมการเสริมแรงทางบวก และต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด ถ้าต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้พนักงานทราบชัดเจนว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าคาดหวังอะไร และสอดคล้องกับแนวคิดของ นุชดี อุปภัย (2558 : 115) กล่าวว่า เมื่อมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในสังคม แต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคมและ

วัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผล และพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรร อรกุล (2556 : 3, 38, 64) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอมจำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย โอภาสี (2558 : 3, 45, 75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560 : 3, 58, 83) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 1) ภาวะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.35 ถึง 0.83 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 แต่ขัดแย้งกับ งานวิจัยของ อชญา คีตาลัย และคณะ (2554 : 3, 54, 90) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นระหว่าง 3) ผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ การปฏิบัติงานปรากฏว่าภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง และขัดแย้งกับงานวิจัยของ เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559 : 3, 34, 160) การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 15,000 - 25,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า ได้แก่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบาย และการบริหาร และด้านความมั่นคงในการทำงาน

3. ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ตัวแปร 1 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{x_2y} = 0.17$ ) แต่ตัวแปรด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ( $X_3$ ) และด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 ( $X_4$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ น่าจะมีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ มีความสัมพันธ์สูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพราะผู้นำที่มีความสามารถในการนำ และกระตุ้นผู้อื่น มีอิทธิพล มีศิลปะ

ต่อกลุ่มชน ทำให้ผู้ตามมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ทำให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันในองค์กร สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน สร้างความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ทำให้เพื่อนร่วมงานทุกคน ทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นที่สุด ที่ผู้บริหารในยุคนี้จะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ครู เพราะเป็นปัจจัยที่จะดำเนินงานการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่พร้อมจะนำพาผู้ร่วมงาน หรือครูผู้สอนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในการนำ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูรย์สินดารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำ ทั้งผู้นำทั่วไปและผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้ดี และเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทยนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรทำตนเอง และองค์กรให้เกิดการสร้างสรรคเมื่อวิเคราะห์ วิเคราะห์ สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ผู้อื่น สิ่งอื่นแล้วคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม มีแนวทางเป็นของตนเอง และอิสระ หงส์ดารมภ์ (ออนไลน์. 2556) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานอย่างมีความสุขประกอบด้วย การสร้างความสุข การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องให้เกียรติกันและมีความยั่งยืน ท่านได้ให้เกียรติผู้เขียนจุดประกายระบบการคิดไว้ว่าคนไทยควรมีอิสระ (Independent) ในการคิด การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล มีสติไม่ใช้อารมณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ แบต และคณะ (Bass and et al. 1994 : 2) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง วิธีการศึกษาคือให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิล (Wilc. 1983 : 51-52) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติ

หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 6 ประการ คือ การมีสถานที่ที่มีความสะอาดสวยงาม มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์ และเครื่องมือในการใช้งานอย่างเพียงพอ การมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ให้กับหมู่คณะ การมีอิสระกับการเลือกวิธีการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูลสุข ชรรณสุนทร (2556 : 3, 53, 73) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครื่องข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเครื่องข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครื่องข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้สอน เครื่องข่ายตากสิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมระยอง เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และขัดแย้งกับงานวิจัยของ นฤมล สุภาพทอง (2550 : 15, 74, 105) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร สถานศึกษามีความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม 2) การบริหารทั่วไป 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และขัดแย้งกับงานวิจัยของ อชยา คีตาลัย และคณะ (2554 : 3, 54, 90) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นระหว่าง 3) ผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ การปฏิบัติงานปรากฏว่าภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับ ความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายบุคคล ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง

4. ผลการวิจัย พบว่า การพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าคงที่ของการพยากรณ์เท่ากับ 3.29 ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.17 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.17 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 3.29 + 0.17**X$  และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.17** Z_x$  จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 เปลี่ยนไป 0.17 หน่วย เป็นไปตามแนวคิดของ จีระ หงส์ถาวรภัก (ออนไลน์, 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวคิดของเบนนิส (Bennis, W. ออนไลน์, 2002) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะในการนำ และกระตุ้นผู้อื่น หัวใจที่สำคัญในการสร้างทักษะความเป็นผู้นำคือการมีความไว้วางใจทีมงาน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องรักษาภาพจน์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์ที่หลอกลวงแห่งการเป็นคนเก่ง คนดี งานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรร อรกุล (2556 : 3, 38, 64) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอม จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560 : 3,

58, 83) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 1) ภาวะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.35 ถึง 0.83 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิล (Wile, 1983 : 51-52) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 6 ประการ คือ การมีสถานที่ที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการใช้งานอย่างเพียงพอ การมีความรู้ดีว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ให้กับหมู่คณะ การมีอิสระกับการเลือกวิธีการทำงาน และขัดแย้งกับงานวิจัยของอชยา คีดาลัง และคณะ (2554 : 3, 54, 90) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นระหว่าง 3) ผู้บริหารกับครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตามประสพการณ์ การปฏิบัติงานปรากฏว่าภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่ง

ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง และขัดแย้งกับงานวิจัยของ นฤมล สุภาพทอง (2550 : 15, 74, 105) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบสร้างสรรค้ำให้มีส่วนร่วม 2) การบริหารทั่วไป 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยความสำคัญในสถิติที่ระดับ .05

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา าระของเขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำมีค่าน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรได้รับการอบรมอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เข้าการอบรมสัมมนา และรับฟังความรู้ ความคิดเห็นจากผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อนร่วมงาน และคนอื่น ๆ ด้วย

2. จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน มีค่าน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรทราบว่าครูมีความต้องการมีสัมพันธภาพ เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิต ความรักจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนหรือบุคคลที่แวดล้อม ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม

3. จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา าระของเขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่อนข้างน้อย ผู้บริหารสถานศึกษา ควรที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน คือ 1) ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ 3) ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน และ 4) ด้านผู้นำที่

มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 เพราะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่จะสามารถนำมาพัฒนาตนเองในการบริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยต่อไป และเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า จึงขอเสนอแนะวิธีการวิจัยต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำในด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีความสัมพันธ์มากกว่านี้
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
3. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บรรณานุกรม

- กรรณจิรียา สุขรุ่ง และคณะ. (2558). ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21. นครปฐม : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- กระแส ชนะวงศ์. (2556). ภาวะผู้นำ. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2562 จาก <http://www.hham.or.th/content/100/1/.com>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข และคณะ. (2560). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ. วารสาร มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(2), หน้า 29-43.
- เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า. วิทยานิพนธ์ บช.ม. (การบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เกรียงไกร ประเสริฐ. (2562). การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว (Influence and Motivation). (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2562 จาก <http://envoc.dde.moph.go.th>
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : บั๊กฟอย.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำ. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562 จาก <http://www.chiraucaclemy.com>
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมพู โกติรัมย์. (2552). ศตวรรษที่ 21 ปัจจัยการผลิตที่ทำทนายก้าวอย่างที่ต้องปรับของไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : บิตชีเนสอาร์แอนด์ดี.

- ชนเสกฐ์ การตีรุจิรา. (2559). การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด. วิทยานิพนธ์  
ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นฤมล สุภาพทอง. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).  
สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นุชลี อุปภัย. (2558). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทริปเฟล็ด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 .พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :  
สุวีริยาสาส์น.
- ปรีทัศน์ ญาตินิยม. (2562). **Job Characteristics Model**. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน  
2562 จาก <https://www.gotoknow.org>
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพ.
- พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์. (2554). หลักการบริหารการศึกษา. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- พุดสุข ธรรมสุนทร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เครือข่ายตากสิน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรชัย เจดามาน. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0. (ออนไลน์)  
สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2562 จาก <http://www.emld-rmu.com/index.php/article1/9-articles/142-21-4-0>
- พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี.
- พระธรรมปิฎก. (2553). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ : สหธรรมิก.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2555). ออกแบบผู้นำการศึกษาใหม่ : ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ.  
กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2555). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4.ชลบุรี  
: มนตรี.

- โรงเรียนตั้งเอ็ง. (2555). รายงานประจำปีของสถานศึกษาปี พ.ศ. 2555. จันทบุรี : โรงเรียนตั้งเอ็ง.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วินัย เพชรช่วย. (2555ก). การจูงใจในการทำงาน. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2562 จาก <https://www.geocities.com/vinaip/knowledge/wmotive01.html>
- \_\_\_\_\_. (2555ข). การจูงใจในการทำงาน. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2562 จาก <https://www.geocities.com/vinaip/knowledge/wmotive01.html>
- วิรัช สงวนวงค์วาน. (2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2557). ภาวะผู้นำ ; ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น
- ศรีธารา แหยมคง. (2557). ทักษะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บิ๊ค พอยท์.
- สัมมา รณนิษฐ์. (2556). หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2559). ภาวะผู้นำแบบบริการ:แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : อภิชาติ.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551ก). ภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- \_\_\_\_\_. (2551ข). หลักการและทฤษฎีในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาพร ทำทอง. (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนในกลุ่มวิภาวดี ลังกาดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

- สุรศักดิ์ วนิชวัฒนากุล. (2553). แรงจูงใจและการจูงใจ. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2562 จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.htm>.
- สมหมาย โอภาส. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเขต 1. (2562). แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเขต 1 ปีงบประมาณ 2562. ระยอง : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเขต 1. (2562). รายงานผลการดำเนินการ ปีงบประมาณ 2562. ระยอง : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเขต 1. (2562). แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562. ระยอง : กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเขต 1.
- เสกสรร อรกุล. (2556). ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2553). แรงจูงใจกับความสำนึกในงาน. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2562 จาก <http://www.swk.ac.th/stech/picturesupload/LANG52.pdf>
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อชชา คิตาตั้ง วาโร เฟิงสวัสดิ์ และศิริดา บุรชาติ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครพนม : มหาวิทยาลัยนครพนม.
- อริญญา เถลิงศรี. (2562). สร้างแรงจูงใจในชีวิต. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2562 จาก <https://www.seasiacenter.com/insights>.
- อพรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- Adair, J. (2007). **Leadership for Innovation**. How to Organize Team Creativity And Harvest Ideas. Kogan Page.
- Bass, Bernard M. and Avolio Bruce J. (1994). **Imploring Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** Palo Alto. California: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, w. (2002). **Creative Leadership (AB)**. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Brophy, George Michael. "A Study of the Process Used by Academic Affairs Administrators at Participating Institutions of Higher Education to Select Instructional Technology Tools For Faculty Use in Instructional in Undergraduate Classes," . **Dissertation Abstracts International**. (June 2006) 1 : 171.
- Certo, C. (2000). **Modern Management (8th ed.)**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Chester, N.M. (1996). **An introduction to school administration : Selected rudely**. New York : McMillan. Printed in Denmark All rights reserved.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of psychological testing (5th ed.)**. New York : Harper Collins Publishers.
- Daft, RL. (2003). **Management (5th ed.)**. New York : Thomson
- Heisinger, Y.L. (1994). **Educational administration**. New York : McGraw –Hill
- Hersey and Blanchard (2001). **Management of organizational behavior**. Leading human resources. Upper Saddle River. NJ : Prentice Hall.
- Herzberg, F, Mausner, B, & Snyderman, B. (1995). **The motivation to work (2nd ed.)**. New York: Wesley.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement.
- Likert, Rensis. (1993). **A Technique for the Measurement of Attitude**. Chicago : Read McNally.
- McClelland, D. C. (1985). **Human motivation**. Scott, Foresman and Company.
- Northouse, Peter G. (2017). **Leadership Theory and Practice, second edition**. Thousand Oaks. CA : Sage Publications. Inc.
- White Kimball. (1983). **Supervtsor for Better School**. New Jersey : Pretice Hall.

Super, Donald. E. (1957). **Career pattern as a basic for vocational.** New York : Harper and Brothers.

Yukl, G.A. (2006). **Leadership in organization.** 6 thed. New Jersey : Prentice – Hall.



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



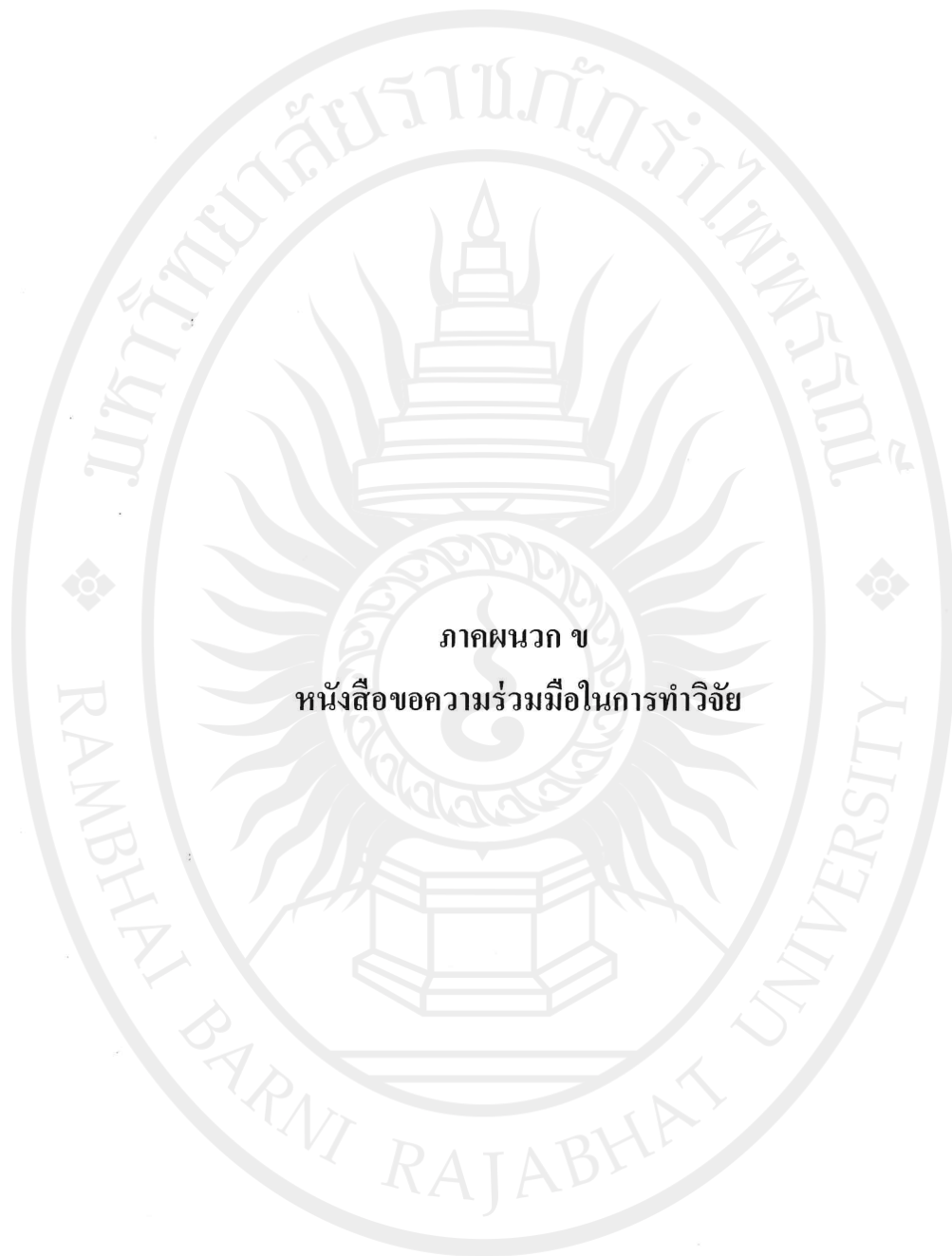
ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นางภัศราภรณ์ ธีร์ธนพงศ์      ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดหนองกรับ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของเขต 1
2. นางสาวศรียา ภูษมะกุล      ครู ชำนาญการพิเศษ (การประถมศึกษา)  
โรงเรียนวัดหนองกรับ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของเขต 1
3. นางศุภมล ชำนาญเรียน      ครู ชำนาญการพิเศษ (ภาษาไทย)  
โรงเรียนบ้านมาบป่าหวาย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของเขต 1
4. อาจารย์ ดร.วิษณุ บุญลอย      อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
5. อาจารย์ ดร. เรืองวิษณุ นิลโคตร      อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ อว ๐๖๓๑.๑๓/๐๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพลงช้างเผือก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วยนางสาวบุษยมาส ผาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต ๑” โดยมี อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียด แบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวบุษยมาส ผาดี นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรถศรีวรร)

ผู้ช่วยอธิการบดี

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ อว ๐๖๓๓.๑๓/ว ๐๐๐๒

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๙ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวบุษยมาส ผาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต ๑” โดยมี อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งผู้วิจัยได้เลือก สถานศึกษาของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงขออนุญาตนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับครู ในสถานศึกษาของท่าน

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวบุษยมาส ผาดี เข้าเก็บรวบรวม ข้อมูลการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรถศรีวร)

ผู้ช่วยอธิการบดี

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๓ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ อว ๐๖๓๑.๑๓/ว ๐๑๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองกรับ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวบุษยามาส ผาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต ๑” โดยมี อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียด แบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่านคือ นางสาวสรียา ภูธมะกุล เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญบุคลากรดังกล่าว เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรคศรีวรร)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ อว ๐๖๓๑.๑๓/ว ๐๑๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองกรับ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวบุษยมาส ผาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต ๑” โดยมี อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียด แบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรถศรีวรร)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ อว ๐๖๓๑.๑๓/ว ๐๑๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวสมล ชำนาญเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวบุษยามาส ผาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต ๑” โดยมี อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียด แบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษา สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรถศรีวร)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๓๑ ๕๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๕๔๗ ๑๐๖๑



ที่ อว ๐๖๓๑.๑๓/ว ๐๑๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน อาจารย์ ดร.วิญฉวี บุญลอย  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวบุษยามาส ผาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต ๑” โดยมี อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียด แบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษา สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรคศรีวร)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ อว ๐๖๓๑.๑๓/ว ๐๑๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.เริงวิชญ์ นิลโคตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวบุษยามาส ผาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต ๑” โดยมี อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียด แบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรถศรีวรร)

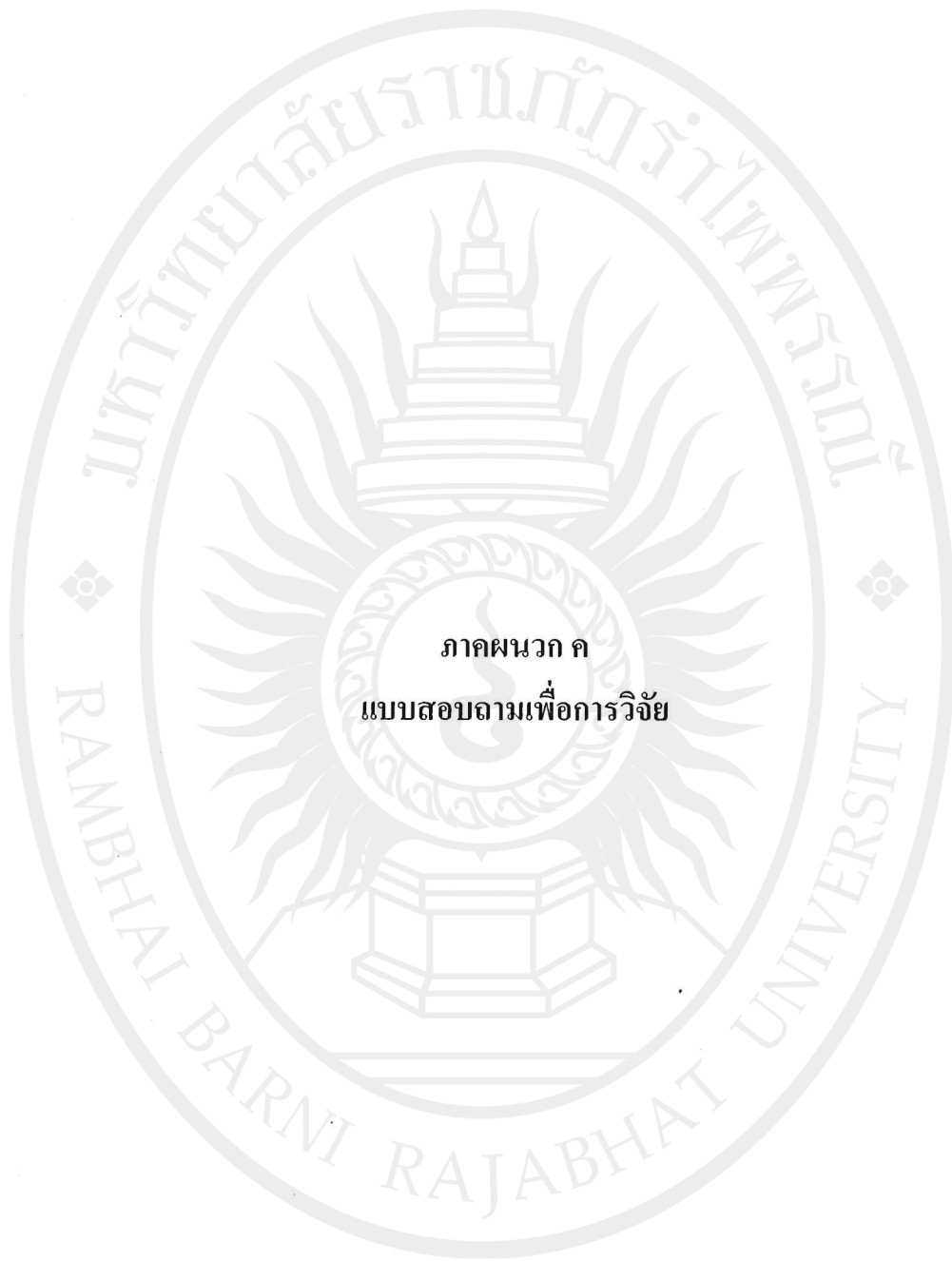
ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู จำนวน 28 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำนวน 23 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน

กรุณาตอบคำถามตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบที่ได้ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวบุษยามาส ผาดี

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21-30 ปี

31-40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

ครูผู้ช่วย

ครู คศ.1

ครู คศ.2

ครู คศ.3

ครู คศ.4

ครู คศ.5

4. ประสบการณ์การทำงาน

1-4 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

16 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นทางขวามือ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานในองค์กร					
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง และชัดเจน					
3	มีการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสมในการบริหารงานของผู้บริหาร					
4	ผู้บริหารมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว					
5	ผู้บริหารรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ และแหล่งที่ของข้อมูลข่าวสาร					
6	ผู้บริหารมีการตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบและมีความรู้เท่าทัน มีเหตุผล					
7	ผู้บริหารสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้					
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ						
8	ผู้บริหารมีศิลปะในการนำ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น					
9	ผู้บริหาร มีศาสตร์และศิลป์ สามารถชักจูงผู้ตามได้					
10	ผู้บริหารสามารถกระตุ้น และให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
11	ผู้บริหารดำรงตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่พึงประสงค์ ในการทำงานร่วมกันในองค์กร					
12	การมีบทบาทในการสร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งกับผู้อื่น					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข					
14	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทุกคน ทำงานได้อย่างมีความสุข					
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน						
15	ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีอุดมการณ์					
16	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม					
17	ผู้บริหารถ่ายทอดสิ่งที่รู้ และเต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อนร่วมงาน					
18	ผู้บริหารให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง					
19	มีการให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงใจ และมีศิลปะจากผู้บริหาร					
20	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์ที่ดี และสุขุม					
21	ผู้บริหารดำรงตนเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา และการยอมรับ ไว้วางใจ					
22	ผู้บริหารดำรงตนให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21						
23	ผู้บริหารมีความทันสมัย และเปิดใจต่อความเปลี่ยนแปลง					
24	มีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	ผู้บริหารเปิดรับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา					
26	ผู้บริหารมีการเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน					
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญของICT เพื่อการบริหารองค์กร					
28	ผู้บริหารสามารถนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน						
1	ครูมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
2	ความเป็นกัลยาณมิตรจากเพื่อนร่วมงาน					
3	ครูได้รับความรัก จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงานในองค์กร					
4	ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหมู่คณะ					
5	ได้รับการยอมรับ และความชื่นชมจากผู้อื่น					
6	มีความภาคภูมิใจในตนเอง ที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร					
7	ครูได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม					
8	องค์กรมีการบริหารจัดการค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านค่าตอบแทน</b>						
9	องค์กรมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
10	องค์กรมีสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานที่มีให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และสมเหตุ สมผล					
11	ผู้บริหารมีการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
12	ผู้บริหารให้การสนับสนุน เสริมสร้างฐานะ และสภาพความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
<b>ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน</b>						
13	ครูมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน					
14	ทำงานตามขอบข่าย หน้าที่ที่กำหนดไว้					
15	มีการกำหนดระยะเวลา ที่แล้วเสร็จของงาน					
16	ครูทุ่มเท กำลังใจออกมาสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
<b>ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี</b>						
17	องค์กรมีการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมที่ดี ในองค์กร					
18	องค์กรมีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย และมั่นคงในการทำงาน					
19	องค์กรมีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
20	มีการมีสภาพการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานเหมาะสม และสะดวก					
21	องค์กรเปิด โอกาสให้เป็นที่น่ายกย่องนับถือ มีความเหมาะสมกับการบริหาร					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี						
22	สถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับ					
23	องค์กรมีการสนับสนุนสวัสดิการอื่น ๆ ที่เหมาะสม					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ง

คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
ศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

รายการ	คนที่/คะแนน					รวม	ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5			
<b>ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b>								
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กำหนดกลยุทธ์ในการ บริหารงานในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
2 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ สถานการณ์ต่าง ๆ ในการ บริหาร ได้อย่างถูกต้อง และชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
3 มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายและ นโยบาย ได้อย่างเหมาะสม ในการบริหารงานของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
4 มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของ ผู้บริหาร ทั้งสังคมภายนอก และภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
5 ผู้บริหารรู้จักวิเคราะห์ ความน่าเชื่อถือ และแหล่ง ที่ของข้อมูลข่าวสาร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
6 ผู้บริหารมีการตัดสินใจ ด้วยการคิดไตร่ตรองอย่าง ละเอียด รอบคอบและมี ความรู้เท่าทัน มีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

## ตาราง (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน					รวม	ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5			
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (ต่อ)								
7 ผู้บริหารสามารถ บริหารงานบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ								
8 ผู้บริหารมีศิลปะในการนำ และสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
9 ผู้บริหาร มีศาสตร์และ ศิลป์ สามารถชักจูงผู้ตามได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
10 ผู้บริหารสามารถกระตุ้น และจูงให้ผู้ตามเต็มใจที่จะ มีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
11 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างใน การปฏิบัติตนที่พึง ประสงค์ ในการทำงาน ร่วมกันในองค์กร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
12 มีบทบาทในการสร้าง มิตรภาพที่เข้มแข็งกับผู้อื่น ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
13 ผู้บริหารมีความสามารถ สร้างความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ ร่วมกันกับผู้อื่น ได้อย่างมี ความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

## ตาราง (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน					รวม	ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5			
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ (ต่อ)								
14 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำให้เพื่อน ร่วมงานทุกคน ทำงานได้ อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน								
15 ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อเพื่อน ร่วมงานหรือกลุ่มบุคคล อย่างมีอุดมการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
16 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหรือ เป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
17 ผู้บริหารถ่ายทอดสิ่งที่รู้ และเต็มใจที่จะพัฒนา เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
18 ผู้บริหารให้คำปรึกษาและ การสนับสนุนอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
19 มีการให้ feedback ที่ ตรงไปตรงมาอย่างจริงใจ จากผู้บริหาร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
20 ผู้บริหารมีวุฒิภาวะ ทางด้านอารมณ์ที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
21 ผู้บริหารดำรงตนเป็นที่ยก ย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

## ตาราง (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน					รวม	ค่า IOC	สรุป	
	1	2	3	4	5				
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)									
22	ผู้บริหารดำรงคนให้ผู้ตาม เกิดความภาคภูมิใจเมื่อ ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคศตวรรษ ที่ 21									
23	ผู้บริหารมีความทันสมัย และเปิดใจต่อความ เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
24	มีการเรียนรู้ และพัฒนา ตนเองให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของโลกในยุค ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
25	ผู้บริหารเปิดรับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
26	ผู้บริหารมีการเชื่อมโยง การเปลี่ยนแปลงเข้ากับ สถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญของ ICT	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
28	ผู้บริหารสามารถนำองค์กร สู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม

## ตาราง (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน					รวม	ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5			
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน								
29 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
30 ความเป็นกัลยาณมิตรจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
31 ได้รับความรักจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
32 เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและหมู่คณะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
33 ได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากผู้อื่น	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
34 มีความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
35 ได้รับการยกย่องนับถือและสถานะจากสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านค่าตอบแทน								
36 องค์กรบริหารจัดการค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
37 มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

## ตาราง (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน					รวม	ค่า IOC	สรุป					
	1	2	3	4	5								
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านคำตอบแทน (ต่อ)													
38	มีสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานที่มีให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสมเหตุ สมผล					+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
39	ผู้บริหารมีการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
40	เสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านมีเป้าหมายที่ชัดเจน													
41	มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน					+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
42	ทำงานตามขอบข่ายหน้าที่ที่กำหนดไว้					+1	+1	+1	+1	+1	1	1	เหมาะสม
43	มีการกำหนดเวลาเสร็จของงาน					+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
44	ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทพลังจะออกมาสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

ลิขสิทธิ์ © ๒๕๖๓ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน					รวม	ค่า IOC	สรุป	
	1	2	3	4	5				
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านมีสิ่งแวดล้อมที่ดี									
45	มีอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม อากาศ ธรรมชาติที่เหมาะสมในองค์กร	0	+1	+1	+1	0	3	0.6	เหมาะสม
46	มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
47	มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม และ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
48	มีการมีสภาพการทำงานที่ดี	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
49	ได้ทำงานร่วมกันผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขายกย่องนับถือ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	เหมาะสม
50	สถานที่ทำงานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	เหมาะสม
51	มีสวัสดิการอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	เหมาะสม

จากตารางแสดงว่าแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.6 – 1.00



**ภาคผนวก จ**  
**ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการ  
ปฏิบัติงานของครู

ตาราง แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการ  
ปฏิบัติงานของครู

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
<b>ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b>	
1	0.67
2	0.70
3	0.66
4	0.30
5	0.42
6	0.27
7	0.37
<b>ด้านผู้นำที่มีศิลปะในการนำ</b>	
8	0.37
9	0.25
10	0.24
11	0.26
12	0.37
13	0.32
14	0.42
<b>ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน</b>	
15	0.38
16	0.51
17	0.52
18	0.53
19	0.58

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
<b>ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน</b>	
20	0.52
21	0.55
22	0.63
<b>ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในยุค ศตวรรษที่ 21</b>	
23	0.42
24	0.48
25	0.72
26	0.52
27	0.35
28	0.22

จากตาราง แสดงว่าแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ตอนที่ 1 จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.22 ถึง 0.72 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 1

ตาราง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
<b>ด้านเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน</b>	
1	0.48
2	0.68
3	0.61
4	0.51
5	0.63
6	0.64
<b>ด้านค่าตอบแทน</b>	
7	0.56
8	0.42
9	0.35
10	0.28
11	0.48
12	0.40
<b>ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน</b>	
13	0.58
14	0.25
15	0.30
16	0.57

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี	
17	0.59
18	0.37
19	0.24
20	0.24
21	0.29
22	0.40
23	0.42

จากตาราง แสดงว่าแบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตั้งกวด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ในตอนที่ 2 จำนวน 23 ข้อ มีค่าอำนาจ  
จำแนกระหว่าง 0.24 ถึง 0.68 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.87

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ฉ

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง รายชื่อสถานศึกษาสำหรับเก็บข้อมูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ลำดับ	สถานศึกษา	ครู	จำนวน
อำเภอเมือง (กลุ่มเครือข่ายเมือง)			
1	ชุมชนวัดทับมา	10	10
2	บ้านมาบตาพุด	12	12
3	บ้านหนองแพบ	2	2
4	วัดกรอกยายชา	3	3
5	วัดชากลกหญ้า	3	3
6	วัดตากวน	2	2
7	วัดมาบชลุค	2	2
8	วัดห้วยโป่ง	5	5
9	วัดเนินพระ	5	5
10	วัดโฆดหินมิตรภาพที่ 42	3	3
11	อนุบาลระยอง	10	10
12	อนุบาลระยองวัดหนองสนม	4	4
อำเภอเมือง (กลุ่มเครือข่ายตากสิน)			
13	ชุมชนวัดบ้านแกง	2	2
14	บ้านชะวีก	2	2
15	บ้านตะเกราทอง	2	2
16	บ้านหนองจอก	3	3
17	บ้านเขาวังม่าน	2	2
18	บ้านเนินเสาธง	2	2
19	วัดช้างชนศิริราษฎร์บำรุง	2	2
20	วัดตะพงนอก	7	7
21	วัดนาตาขวัญ	3	3
22	วัดน้ำคอก	2	2
23	วัดบ้านดอน	3	3
24	วัดปลวกเกตุ	2	2

## ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	สถานศึกษา	ครู	จำนวน
อำเภอเมือง (กลุ่มเครือข่ายตากสิน) ต่อ			
25	วัดยายดา	3	3
26	วัดเกาะกลอย	3	3
อำเภอเมือง (กลุ่มเครือข่ายเกาะแก้ว)			
27	บ้านตะพุนทอง	2	2
28	บ้านยายจั่น	2	2
29	บ้านสมานมิตร	4	4
30	ไทยรัฐวิทยา ๑๐๘ (บ้านสำนักทอง)	5	5
31	บ้านเขายายชুম	2	2
32	บ้านไร่จันดี	3	3
33	วัดตะเคียนทอง	2	2
34	วัดท่าเรือ	3	3
35	วัดธงหงส์	2	2
36	วัดธรรมสถิต	4	4
37	วัดเขาสำเภาทอง	2	2
38	วัดเกษตรราษฎร์	5	5
39	วัดเกลดบน	8	8
40	วัดในไร่	3	3
41	สามัคคีราษฎร์บำรุง	4	4
42	เกาะแก้วพิสดาร	2	2
รวม		152	152
อำเภอบ้านฉาง (กลุ่มเครือข่ายบ้านฉางพัฒนา)			
43	ชุมชนวัดสุวรรณรังสรรค์	5	5
44	บ้านคลองทราย	2	2
45	บ้านคลองไผ่	3	3
46	บ้านพูน	2	2
47	บ้านเขาห้วยมะหาด	2	2

## ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	สถานศึกษา	ครู	จำนวน
<b>อำเภอบ้านฉาง (กลุ่มเครือข่ายบ้านฉางพัฒนา) ต่อ</b>			
48	วัดคีรีภวานาราม	3	3
49	วัดชากหมาก	2	2
50	วัดบ้านฉาง	10	10
51	วัดประชุมมิตรบำรุง	2	2
52	วัดปลา	2	2
53	วัดสมบูรณาราม	2	2
54	วัดสระแก้ว	2	2
55	วัดสำนักกะท้อน	2	2
56	วัดเนินกระปรอก	4	4
รวม		43	43
<b>อำเภอบ้านค่าย (กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย)</b>			
57	บ้านมาบตอง	1	1
58	บ้านหนองละลอก	2	2
59	บ้านหนองสะพาน	2	2
60	วัดดอนจันทน์	2	2
61	วัดตาขัน	2	2
62	วัดบ้านค่าย	2	2
63	วัดบ้านเก่า	1	1
64	วัดทะเลไร่	2	2
65	วัดหนองกระบอก	1	1
66	วัดหนองกรับ	3	3
67	วัดหนองตะแบก	2	2
68	วัดเกาะ	2	2
69	วัดไผ่ล้อม	2	2
<b>อำเภอบ้านค่าย (กลุ่มเครือข่ายค่ายพระเจ้าตาก)</b>			
70	ชุมชนวัดหนองคอกหมู	3	3

## ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	สถานศึกษา	ครู	จำนวน
<b>อำเภอบ้านค่าย (กลุ่มเครือข่ายค่ายพระเจ้าตาก) ต่อ</b>			
71	บ้านคลองขนุน	2	2
72	บ้านคลองยายเมือง	1	1
73	บ้านชากมะหาด	1	1
74	บ้านท่าเสา	2	2
75	บ้านบึงต้นชัน	2	2
76	บ้านมาบป่าหวาย	2	2
77	บ้านหนองซ้อ	2	2
78	บ้านหลังเขา	1	1
79	บ้านหิน โคร่งประจานุเคราะห์	2	2
80	บ้านเขาลอย	1	1
81	บ้านเขาหวาย	1	1
82	วัดห้วงหิน สาขาวัดชากกอไผ่	1	1
83	วัดปทุมวาสน	3	3
84	วัดหนองพะวา	2	2
85	วัดห้วงหิน	2	2
<b>รวม</b>		<b>52</b>	<b>52</b>
<b>อำเภอปลวกแดง (กลุ่มเครือข่ายปลวกแดงพัฒนา)</b>			
86	ชุมชนบริษัทน้ำตาลตะวันออก	1	1
87	นิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 10	2	2
88	นิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 13	2	2
89	นิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 8	10	10
90	บ้านคลองกรำ	1	1
91	บ้านคลองน้ำแดง	10	10
92	บ้านบึงตาต้า	4	4
93	บ้านปลวกแดง	10	10
94	บ้านปากแพรก	1	1

## ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	สถานศึกษา	ครู	จำนวน
อำเภอปลวกแดง (กลุ่มเครือข่ายปลวกแดงพัฒนา) ต่อ			
95	บ้านมาบยางพร	3	3
96	บ้านมาบเตย	1	1
97	มาบยางพรวิทยาคม	1	1
98	บ้านหนองบอน	1	1
99	บ้านหนองไร่	2	2
100	บ้านหอมุย	1	1
101	บ้านห้วยปราบ	1	1
102	บ้านเขาคดองซอ	2	2
103	บ้านแม่ น้ำคู้	1	1
รวม		50	50
อำเภอนิคมพัฒนา (กลุ่มเครือข่ายนิคมพัฒนา)			
104	ชุมชนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 7	3	3
105	นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 1	4	4
106	นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 2	3	3
107	นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 3	2	2
108	นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 4	6	6
109	นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 5	4	4
110	นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 6	4	4
111	นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 9	2	2
112	บ้านหนองระกำ	2	2
113	วัดกระเจต	2	2
114	วัดชากผักกูด	2	2
115	วัดมาบข่า	7	7
รวม		41	41
รวม		338	338



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวบุษยมาศ ผาคดี
วัน เดือน ปีเกิด	5 เมษายน 2537
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านมาบป่าหวาย 4/2 หมู่ที่ 5 ตำบลหนองบัว อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง 21120
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านมาบป่าหวาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านคันเปือย จังหวัดอุบลราชธานี
พ.ศ. 2551	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี
พ.ศ. 2554	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี
พ.ศ. 2559	ครุศาสตรบัณฑิต ค.บ. (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
พ.ศ. 2563	ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี