

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากาญจนบุรี

The Relationship Between the Transformational Leadership of Administrators
and Job Motivation of Teachers in Schools under the Secondary
Educational Service Area Office Kanchanaburi

สรณ อภิสิตส์เสถียร^{1*} และนิพนธ์ วรรณเวช²

Sarana Apisitsathien^{1*} and Nipon Wonnawed²

^{*1,2} สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี กาญจนบุรี 71000

^{*1,2} Educational Administration, Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Kanchanaburi 71000

Received : October 21, 2025 Revised : December 4, 2025 Accepted : December 9, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 307 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านกระตุ้นทางปัญญา

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมา คือ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านลักษณะ

ของงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความสำเร็จของงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Abstract

The research aimed to study the transformational leadership of administrators, job motivation of teachers in schools, and the relationship between the transformational leadership of administrators and job motivation of teachers in schools. The samples of this research consisted of 307 administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi, obtained by stratified random sampling according to school size. The research instrument was a five – level - rating scale questionnaire with content validity between 0.67 - 1.00 and a reliability of 0.96. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, standard deviation, and

*สรณ อภิสิตส์เสถียร

E-mail : apisitsathienarana@gmail.com

Pearson's Product moment correlation coefficient with a statistical significance level at 0.05.

The findings were as follows:

1. The transformational leadership of administrators, overall and in each individual aspect were at a high level, ranking in descending order as idealized influence, inspiration motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation.

2. Job motivation of teachers in schools, overall and in each individual aspect were at a high level, ranking in descending order as interpersonal relationship, salary, work itself, working conditions, advancement, and achievement.

3. The relationship between the transformational leadership of administrators and job motivation of teachers in schools in overall had a high positive correlation with statistical significance.

Keywords : Transformational Leadership, Job Motivation

1. บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการปกครองประเทศที่ยังคงดำรงเจตนารมณ์ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยได้ระบุอย่างชัดเจนว่า ปัญหาและวิกฤติการณ์ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ของประเทศชาติ จำเป็นต้องป้องกัน และแก้ไขด้วยการปฏิรูปการศึกษา การบังคับใช้กฎหมาย และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบคุณธรรม และจริยธรรม และยังระบุมาตรา ข้อกฎหมายที่จะนำไปบังคับใช้ในการจัดการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา และการเข้ารับบริการการศึกษาของประชาชน โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันใช้กรอบและแนวทางการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว

ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การบริหารองค์กรใด ๆ ก็ตามให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงาน ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษา ดังนั้นการแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งจะต้องมีบทบาทของผู้บริหารที่ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (ศศิครดา พงษ์ไทย, 2559)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาเมืองคัมภีร์ประกอบ คือ การกำหนดให้ทิศทางการปฏิบัติการเพื่อมีอิทธิพลต่อสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการและเป็นความสามารถที่ใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อสมาชิก รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการสื่อสาร ชักจูง โน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือร่วมทำร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งอิทธิพลทางอ้อม ที่ส่งผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ การส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นหน่วยปฏิบัติการ เพื่อสร้างคุณภาพการศึกษาเป็นแหล่งที่ทำให้เกิด มูลค่าเพิ่มของผู้เรียนอย่างแท้จริง และมีความสามารถและวิธีการของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สนับสนุน และมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน และส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน (กนกอร สมปราษฎ์, 2556)

ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการทำงานที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังมีผลต่อความก้าวหน้าและเสื่อมถอยขององค์กร บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดัน ภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์สิ่งสำคัญนี้คือจะทำอย่างไรให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความจงรักภักดีในองค์กร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณ องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจนั้นมีอิทธิพลต่อผลิตผลของงานซึ่งจะมีประสิทธิภาพที่ดีได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน และไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่บุคลากรจะตอบสนอง

ต่องานโดยที่ขาดแรงจูงใจ ดังนั้น แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของงานที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความสำเร็จที่สำคัญๆ นั้นต้องมีกระบวนการที่ดีเริ่มตั้งแต่การสร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน (เกศณรินทร์ งามเลิศ, 2559)

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เช่นเดียวกับคน เงิน วัสดุ และการจัดการ การจูงใจที่ถูกต้องจะต้องเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกลึกซึ้งและจิตใจของบุคคลในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การจูงใจยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะการจูงใจจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และช่วยให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและของตนเองไปพร้อมกัน รวมถึงช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความต้องการ แรงปรารถนา ความคาดหวัง ปลั่งกตตันและสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ (พรสวรรค์ ศิริศานันท์, 2555)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยจะส่งผลให้ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นข้อมูลสารสนเทศของครูในสถานศึกษา และปรับปรุงนโยบายและการปฏิบัติในการดำเนินงานของโรงเรียนได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

2.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

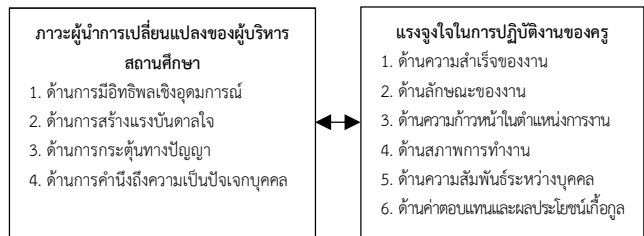
2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1993) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ charisma leadership: II หรือ cl) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation: im) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: is) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration: ic)

สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือก ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน (achievement) ด้านลักษณะของงาน (work itself) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (advancement) ด้านสภาพการทำงาน (working conditions) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relation) และด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (salary) โดยสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 1,525 คน

4.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 307 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling)

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ คือ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

4.2.2 คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 จำนวน 45 ข้อ และเท่ากับ 0.67 จำนวน 5 ข้อ และความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ และประสานงานทางโทรศัพท์ในการติดตามเก็บแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาเพื่อแจกให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 307 ชุด

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

4.4.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (mean หรือ \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation หรือ S.D.) จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของเบสต์ (Best, 1981)

4.4.3 วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (mean หรือ \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation หรือ S.D.) จำแนกเป็นรายข้อ รายด้านและรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของเบสต์ (Best, 1981)

4.4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product

moment correlation coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรีวงศ์รัตน์, 2553)

5. ผลการวิจัย

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.33	0.27	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.33	0.28	มาก
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา	4.25	0.25	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.32	0.27	มาก
รวมเฉลี่ย	4.30	0.18	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (\bar{X} = 4.33) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (\bar{X} = 4.33) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (\bar{X} = 4.32) และด้านกระตุ้นทางปัญญา (\bar{X} = 4.25) ตามลำดับ

5.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ในภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.24	0.26	มาก
2. ด้านลักษณะของงาน	4.31	0.26	มาก
3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	4.26	0.29	มาก
4. ด้านสภาพการทำงาน	4.31	0.27	มาก
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.33	0.28	มาก
6. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	4.32	0.27	มาก
รวมเฉลี่ย	4.29	0.18	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						รวม เฉลี่ย
	ด้าน ความสำเร็จ ของงาน	ด้าน ลักษณะ ของงาน	ด้าน ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงาน	ด้านสภาพ การทำงาน	ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ด้านค่าตอบแทน และผลประโยชน์ เกื้อกูล	
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	0.20**	0.23**	0.26**	0.95**	0.22**	0.25**	0.57**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.37**	0.22**	0.32**	0.23**	0.98**	0.36**	0.66**
ด้านกระตุ้นทางปัญญา	0.51**	0.35**	0.36**	0.30**	0.33**	0.34**	0.57**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.40**	0.24**	0.27**	0.25**	0.37**	0.39**	0.47**
รวมเฉลี่ย	0.52**	0.45**	0.47**	0.61**	0.67**	0.46**	0.84**

จากตารางที่ 3 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง ($r=0.84$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($r=0.67$) ด้านสภาพการทำงาน ($r=0.61$) ด้านความสำเร็จของงาน ($r=0.52$) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($r=0.47$) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ($r=0.46$) และด้านลักษณะของงาน ($r=0.45$)

6. สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (\bar{X} =4.33) รองลงมา คือ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (\bar{X} =4.32) ด้านลักษณะของงาน (\bar{X} =4.31) ด้านสภาพการทำงาน (\bar{X} =4.31) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (\bar{X} =4.26) และด้านความสำเร็จของงาน (\bar{X} =4.24) ตามลำดับ

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 3

ค่าเฉลี่ย คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

6.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความสำเร็จของงาน ตามลำดับ

6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และ ด้านลักษณะของงาน

7. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

7.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ตระหนักและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561) และ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

7.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลวิจัยพบว่าครูมีแรงจูงใจในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก แรงจูงใจมีความสำคัญต่อโรงเรียนในการเป็นสิ่งเร้าให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในภาพรวมของโรงเรียน หากผู้บังคับบัญชาสรรหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ครูในโรงเรียนจะนำสมรรถนะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เต็มที่ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จึงให้ความสำคัญและดูแล สนับสนุนแรงจูงใจด้านต่าง ๆ ให้แก่ครูอย่างเพียงพอ และเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรินทร์ ขุนศรี (2559) ที่ระบุว่าแรงจูงใจของครูส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนและความสำเร็จของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไปเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ซึ่งการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เองทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร บุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับทั้งทางกาย โดยการลงมือปฏิบัติตาม และทางใจคือการชื่นชม ยินดี เห็นชอบด้วย โดยให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจ พึงพอใจ ทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำถือเป็นผู้นำในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีจึงแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยเป็นผู้สนับสนุน จัดหาทรัพยากรและส่งเสริม สภาพการเรียนรู้ที่เอื้อต่อ การทำงานของครู และช่วยเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในด้านต่าง ๆ ทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง และงานวิชาการประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการค้นพบของ มะสุกรี ตายะการัง (2565) ที่พบความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะด้านการ สร้างแรงบันดาลใจที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างโดดเด่น ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างทัศนคติเชิงบวกของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนแรงจูงใจของครู

สำหรับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สูงกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจ ภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ส่งผลให้สถานศึกษา มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561) ผลการวิจัยพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน เอาใจใส่ และศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ครูมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นแล้วนั้น การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจน้อยที่สุดอาจเป็นเพราะแต่ละบุคคลย่อมต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกในภาพรวมของทั้งองค์กรมากกว่าส่วนบุคคล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มะสุกรี ตายะกาเร็ง (2565) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

8.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมกันหรือร่วมกำหนด KPI เพื่อใช้ในการหาวิธีทำให้สำเร็จ

8.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแบบงานที่ครูรับผิดชอบให้เป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8.2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8.2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

9. เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2556). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา**. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.

เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559). **แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง องค์กรคลังสินค้า**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ไทเนรมิตกิจอินเตอร์ โพรเกรสซีฟ.

พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ไพรินทร์ ชุนศรี. (2559). **แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มะสุกรี ตายะกาเร็ง. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. ศศิธดา แพงไทย. (2559). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 6, (1), หน้า 7-11.

อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: พรินทวาทกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับย่อ)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, 17, (1), pp. 112-121.

Best, J. W. (1981). **Research in education**. (4th ed.). Englewood Cliff: Prentice Hall.

Herzberg, F. (1959). **The motivation to work**. New York: Wiley.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, (3), pp. 607-610