

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้

กาญจนา พรีตขำ\*, จรุณี เก้าเอี้ยน\*\*, พิมพ์วิณี สุวรรณโณ\*\*\*, นิตยา เรืองแป้น\*\*\*\*

\* นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

\*\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ 3) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามตัวแปรเพศ และตำแหน่งหน้าที่ 4) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 6) ประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 363 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามานะ จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และใช้วิธีการจับสลากแบบไม่คืนกลับเป็นขั้นตอนสุดท้าย ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ่ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด



3. เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามเพศและตำแหน่ง พบว่า จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง ( $r = .853$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

6. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เรียนรู้และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการหรือนวัตกรรมการศึกษาใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในพื้นที่และเป็นผลงานที่โดดเด่น เพื่อให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา; แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

Transformational Leadership of School Administrators and the Motive in Work of  
Teachers in Pilot Schools under the Educational Sandbox  
in Southern Border Provinces

*Kanjana Prudkum\**, *Jarunee Kao-ian\*\**, *Phimpawee Suwanno\*\*\**, *Nittaya Ruangpan\*\*\*\**

\* Student of Majester, program in Education Administration, Faculty of Education, Yala Rajabhat University

\*\* Assoc. Prof. Dr. program in Education Administration, Faculty of Education, Yala Rajabhat University

\*\*\*Asst. prof. Dr. program in Education Administration, Faculty of Education, Yala Rajabhat University

\*\*\*\*Asst. prof. Dr. program in Education Administration, Faculty of Education, Yala Rajabhat University

**Abstract**

This thesis purposes are to 1) study the transformational leadership of school administrators in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces; 2) study the level of motivation in work of teachers in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces; 3) compare the level of transformational leadership of school administrators in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces, categorized variables by gender and role; 4) compare the level of transformational leadership of teachers in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces, categorized variables by work performance and school size; 5) study the relation of transformational leadership and motivation in work of teachers in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces; and 6) compile recommendations about the relation between transformational leadership and motivation in work of teachers in pilot schools under the educational sandbox in the southern border provinces. The samples were 363 teachers and school administrators, determining size by Yamane's formula. Then, use the sample random sampling. And sampling without replacement as the last. The research tool is 4-part questionnaire. The applied statistics are frequency, percentage, average, standard derivation, T-Test, F-Test. When the difference was found, then use pair wise multiple comparison of Scheffé's method and Pearson product moment correlation was applied.



As the consequences,

1. Transformational leadership of the school administrators in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces is high in overall.

2. The level of motivation in work of teachers in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces is highest.

3. Comparing the level of the transformational leadership of school administrators in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces with categorized by gender and position, in overall has no difference in gender categorization. As aspect consideration, the ideal influence differs significantly statistic at .05. As categorizing position, the overall is different with significant statistic at .001 except the intellectual stimulation differs significantly in statistic at .01

4. Comparing the level of transformational leadership of teachers in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces, categorized variables by work performance, the overall and each aspect are different significantly statistic at .001. As the comparing with categorized variables by school size, is different at .01 in overall, except responsibility which different significantly statistic at .001. As job promotion is not different.

5. The relation of transformational leadership of school administrators and motivation in work of teachers in pilot schools under the educational sandbox in southern boarder provinces, in overall has the positive relation as high ( $r = .853$ ) significantly statistic at .001. As considering each respect, most of them has quite high level of positive relation significantly statistic at .001. except achievement which the positive relation is high as significantly statistic at .001.

6. The recommendations about the relation of transformational leadership and motivation in work of teachers in pilot schools under the educational sandbox in the southern border provinces, are the administrators should promote the teachers systematically solve the problem, learn, and consider by own-self. Then, stimulate the teachers for the creative thinking, recognize the problems of education for finding the new solutions or educational innovation which is useful in area and organization's outstanding achievements. These will make the teachers satisfied and get the motivation in work more effective to accomplishment as in pilot schools under the educational sandbox in the southern boarder provinces.

**Keywords:** leadership; transformational leadership of school administrators; teacher performance motivation



## บทนำ

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง โดยได้ประกาศจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 6 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดสตูล ศรีสะเกษ ระยอง เชียงใหม่ กาญจนบุรี และจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ครอบคลุมจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส) เพื่อให้เกิดรูปแบบใหม่ในการบริหารจัดการและจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ มุ่งพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้เหมาะสมกับศักยภาพตามบริบทพื้นที่และความต้องการของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง 4 ประการ คือ 1) คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น 2) ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา 3) กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 4) สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและประชาสังคมในพื้นที่ โดยผู้บริหารต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่ทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งหมดขึ้นอยู่กับ “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (ฉันทลาวัลย์ สารสุข, 2553 : 1)

ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน คือ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังงานใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่มีภาวะการณเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553 : 15) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990 : 9-16 อ้างถึงในทิพวัลย์ ชาลีเครือ, 2559 : 30 -32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนกรที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจผู้ร่วมงานไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนกรที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตามในเรื่องการแสดงออกหรือการปฏิบัติตน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ การที่ผู้นำกระตุ้นจูงใจผู้ตามไม่ให้เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน



จากกลไกการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารต้องได้รับการสร้างความเข้มแข็งในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำการเรียนรู้และการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ 2) ผู้นำทางวิชาการที่ก่อให้เกิดการจัดการเรียนรู้ตามบริบทจริงของผู้เรียน 3) ผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนรู้ และ 4) ผู้นำที่ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจากการสังเกตกระบวนการและผลการดำเนินงานขับเคลื่อนของสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ได้ทราบปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ (1) ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ได้นำยุทธศาสตร์และแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้ขาดแนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินงาน (2) ขาดการกำหนดกรอบในการพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษานำร่องฯ ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์และแนวคิดหลัก ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและแผนการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และ ด้านการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนา (3) ขาดการชี้แนะและไม่มีพี่เลี้ยงในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษานำร่องฯ (4) ขาดการแลกเปลี่ยน การปรึกษาหารือกันของผู้บริหารเป็นระยะๆ อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง (5) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีใจและต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดไฟหรือพลังในการทำงานร่วมกันเพื่อทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนได้เห็นคุณภาพการศึกษาที่ดีกว่าที่เป็นอยู่และพัฒนาต่อยอดการคิดค้นนวัตกรรมการศึกษาต่อไป (พิทักษ์ โสตถยาคม, 2562 : 63-69)

นอกจากนี้ องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องศึกษาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องอีกปัจจัยหนึ่ง คือ การสร้างแรงจูงใจ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งฉันทน์พันธ์ เชนนนท์ (2551 : 74) ได้กล่าวว่า ความต้องการของคนจะนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลนั้นปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเสนอความต้องการที่ทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีความพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิค เพื่อที่จะให้ผู้ที่ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างแรงจูงใจเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดต่อองค์กรนั้น ตามหลักทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, อ้างถึงใน ธนัญพร สุวรรณคาม, 2559 : 15-16) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถและความพยายามทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรโดยตรงและเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจนั้นเกิดจากความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน น่าสนใจและท้าทาย เป็นงานที่มีความรับผิดชอบ มีอำนาจอย่างเต็มที่ เป็นงานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยที่ช่วยป้องกันและลดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหาร การบังคับบัญชา การควบคุมงาน สภาพการทำงาน เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีมิตร ชีวิตส่วนตัว สถานภาพในงาน ความมั่นคงและปลอดภัย (นิติพล ภูตะโชติ, 2556 : 188)



จากทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยจูงใจตามหลักทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์กเป็นตัวแปรในการศึกษา เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติหน้าที่และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

จากความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญนั้น จึงนำมาสู่การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อนำผลวิจัยเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปปรับรูปแบบการบริหาร ให้ครูรู้สึกเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา นำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา นำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามตัวแปรเพศ และตำแหน่งหน้าที่
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้
6. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะหรือความสามารถกระตุ้นจูงใจใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การกระตุ้นชักนำ ผลักดันและจูงใจให้กลุ่มบุคคลมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการของตนด้วยความศรัทธา เพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพเห็นถึงการบริหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติตาม มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่



มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดความภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์และมุ่งมั่น ทุ่เมเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กลาเพชฌัญกับการเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาโดยิเหตุผล มีความสามารถในการสื่อสาร และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ปัจจัยจูงใจที่ทำให้ครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามขอบข่ายทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,818 คน จาก 79 สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 363 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามาเน่ (Yamane) จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบไม่คืนกลับเป็นขั้นตอนสุดท้าย (Sampling Without Replacement)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานและขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) รวมจำนวน 50 ข้อ สอดคล้องกับเนื้อหา 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) รวมจำนวน 28 ข้อ สอดคล้องกับเนื้อหา 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เพื่อให้ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและครูผู้สอนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 363 ฉบับ พร้อมชี้แจงรายละเอียดความมุ่งหมายของแบบสอบถามเพื่อทำความเข้าใจในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และนัดวันรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน

3. เมื่อถึงวันนัดหมายผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 363 ฉบับ ซึ่งเป็นจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำข้อมูลแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์วิธีทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้จำแนกตามเพศและตำแหน่ง โดยการทดสอบค่า t-test

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดสถานศึกษา โดยทดสอบค่า F-test เมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบรายคู่การเปรียบเทียบพหุคูณ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์



6. ประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการประมวลความคิดในแต่ละด้านแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 363 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 81.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 91.70 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 10 ปี จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 65.30 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5- 10 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 310 คน คิดเป็น ร้อยละ 85.40 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.80 และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

4. การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามเพศและตำแหน่ง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

5. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ทำงานและขนาดสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ส่วน

ใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารองพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

7. ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่น ทุ่มเทอย่างจริงจังต่อการพัฒนาสถานศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ตระหนักรู้ในหน้าที่ของตน กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

8. ข้อเสนอแนะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายชัดเจน ร่วมด้วยช่วยกัน ทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมวางแผนและดำเนินงานอย่างเต็มที่ ลักษณะงานสอดคล้องกับความสามารถและความถนัด มอบอำนาจการตัดสินใจให้ครู เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้ นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรวรรณ คงสิม (2557 : 81) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑนา ชุมปัญญา (2563 : 106) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภรัตน์ ทิพย์พร (2558 : 64) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ระดับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑนา ชุมปัญญา (2563 : 145) ได้ทำการ



วิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจมีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่ครูผู้สอนเป็นผลต่อการปฏิบัติงานของครูทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Herzberg (1995 : 113 อ้างถึงใน อษรารักษ์ อุ๋นวิเศษ 2560 : 26-28) นำเสนอว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาบนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจจะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ เลี้ยงถนอม (2553 : 98 ) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนระดับอาชีวศึกษาเขตบางกอกใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนระดับอาชีวศึกษาเขตบางกอกใหญ่ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ์ (2564 : 182) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดนครพนม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม จำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรศักดิ์ สารสมัค (2563 : 353) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทวิชัย มะระโซ (2557 : 101) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าโดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สอดคล้องกับงานวิจัยของกขพรพรรณ สุทธิหิรัญพงศ์ (2562 : 56) ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ



ครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สอดคล้องกับงานวิจัยของบงกชธร เพิกนิล (2550 : 89-90) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสัทธิบ สังเกตสำนักงานคณะกรรมการเอกชนชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

เมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของกชพรพรรณ สุทธิหิรัญพงศ์ (2562 : 57) ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สอดคล้องกับงานวิจัยของแพรวนภา เบี้ยแก้ว (2560 : 54-55) วิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูศูนย์ชายแดนอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงใน ทุกด้านสอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์นภัส งามขำ (2559 : 72) ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของบงกชรัตน์ เจริญทวี (2560 : 92) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรมีการบริหารงานและตัดสินใจโดยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล ควรริเริ่มแนวทางในการบริหารสถานศึกษาที่ทันยุคทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ชัดเจน

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนครูให้พัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ครูจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ และต้องให้ความไว้วางใจในการทำงานของครู ส่งเสริมให้ครูเกิดการทำงานเป็นทีม และไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ เรียนรู้และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารต้องมีการนิเทศติดตามและให้ข้อเสนอแนะแก่ครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการของครู กระตุ้นให้ครูสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง และเป็นที่ปรึกษาให้ครูแต่ละคน

5) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ครูต้องสร้างผลงานที่โดดเด่นและเชิงประจักษ์ต่อสาธารณชน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในผลการดำเนินงานที่สามารถดำเนินงานที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นที่น่าพอใจขององค์กร

6) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ครูควรสร้างผลงานเด่นที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่น พยายามเข้าไปมีส่วนร่วมและมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในงานขององค์กร สร้างผลงานที่ได้รับการชมเชยและได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร

7) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายและน่าสนใจให้กับครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนได้ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาและตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ มีความตื่นตัวและสามารถทำงานได้อย่างอิสระ

8) ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองและได้รับผิดชอบต่อการทำงานอย่างเต็มที่ มอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานใหม่ๆ กระตุ้นให้ครูมีการแสวงหาวิธีการต่างๆ และพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร



9) ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ผู้บริหารจะต้องนำผลการปฏิบัติงานของครูมาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน ให้ครูมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

## 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ครั้งต่อไป

1) ควรที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้เป็นในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้เป็นไปตามความเหมาะสมและเต็มศักยภาพ

2) ควรที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเรื่องอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จรูณี แก้วเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ปวีณ์ สุวรรณโณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น ที่สละเวลาให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลืออย่างยิ่ง จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ที่กรุณาอนุเคราะห์เป็นประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และขอขอบพระคุณ ดร.ชาร์รีฟท์ สีโอนิ ศึกษาธิการจังหวัดนราธิวาส ผู้ช่วยศาสตราจารย์สวพร จันทรสกุล อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และนางเบญจมาศ วิภูษิตวรกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าสวय ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง ทำให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีที่เกิดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานด้านการศึกษาต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- กขพรพรรณ สุทธิหิรัญพงศ์. (2562). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- จิราพร หมวดเพชร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชน จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฏลาวัลย์ สารสุข. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงเดือน กลีบมาลัย. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ทวีชัย มะระโซ. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วารสารศรีวนาลัยวิจัย.
- ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญพร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : วี พรินท์.
- เปรมทิพย์ คำทะเนตร. (2564). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิทักษ์ โสตถยาคม. (2562). หลักการและแนวคิดการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ไอเดียนาส มีเดีย โซลูชั่น.



- มัทนา ชุมปัญญา. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศุภรัตน์ ทิพย์พร. (2558). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุมณฑา ทายุก. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- อุไรวรรณ คงสิม. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- Bass, Bernard M & Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership.** Newbery Park, CA : Sage.
- Frederick, Herzberg et al. (1959). **The Motivation of work.** New York : John Wiley & Son

