

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา

มะสุกรี ตายะกาเร็ง\*, จรุณี เก้าเอี้ยน\*\*, นิตยา เรืองแป้น\*\*\*, พิมพ์ปวีณ์ สุวรรณโณ\*\*\*\*

\* นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

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

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

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน 4) เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา 6) เพื่อประมวลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-Test) การทดสอบค่าเอฟ (F-Test) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามเพศ ภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดยะลา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการหรือเป็นระบบ คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้คำชมเชย ยกย่อง ให้สวัสดิการ หรือของขวัญให้ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจและความมั่นคงในชีวิต มีสวัสดิการพิเศษตามโอกาส หรือทุกภาคการศึกษา หรือทุกปีการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และผู้บริหารโรงเรียนควรมอบหมายงานให้ครูเหมาะสมกับความรู้

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



## The Transformational Leadership of School Administrators and the Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province

*Masukree Tayakareng\**, *Jarunee Kao-ian\*\**, *Nittaya Ruangpan\*\*\**,  
*Phimpawee Suwanno\*\*\*\**

\* 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

The objectives of this research were 1) to study the level of The Transformational Leadership of School Administrators under Office of the Private Education Yala Province 2) to study the level of Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province 3) Comparison of the level of Transformational Leadership of School Administrators under Office of the Private Education Yala Province classified by gender and work experience. 4) Comparison of Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province classified by gender and school size 5) to study the relationship between Transformational Leadership of School Administrators and the Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province; School administration and teacher under Office of the Private Education Yala Province, Data analysis used frequency, percentage, average, standard deviation, T-Test, F-Test and Pearson's Correlation Coefficient.

### The research results were as follows:

1) The overall level of Transformational Leadership of School Administrators under Office of the Private Education Yala Province was at a high level. 2) The overall level of Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province was at a high level. 3) Comparison of the level of Transformational Leadership of School Administrators under Office of the Private Education Yala Province classified by gender Overall is not different and Comparison of the level of Transformational Leadership of School Administrators under Office of the Private Education Yala Province classified by work



experience was significantly different at the .05 level. 4) Comparison of Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province classified by gender and school size Overall is not different 5) The relationship between Transformational Leadership of School Administrators and the Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province; School administration and teacher under Office of the Private Education was positively correlated with teacher competency at the .01 level. The relationship was at a relatively high level. 6 ) Recommendations on Transformational Leadership of School Administrators and the Motivation of Teachers under Office of the Private Education Yala Province, namely, School administrators should have management or work that is a process or system, that is, school administrators should give praise, praise, welfare or gifts to teachers to create motivation and encouragement and security in life. There are special benefits according to the occasion. or every semester or every academic year School administrators should encourage teachers to come up with new methods or approaches to problem solving. And school administrators should assign tasks to teachers that are appropriate for their knowledge.

**Keywords:** Transformational Leadership; Motivation



## บทนำ

สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนเป็นหลัก รวมถึงต้องตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความคล่องตัว มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพ ลดต้นทุนการใช้จ่ายแต่ยังคงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการ ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร เพราะการพัฒนาในองค์กรรวมจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์กรและกระบวนการพัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาวต่อการยกระดับมาตรฐานองค์กรให้สูงขึ้น จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานตามมาตรฐานนั้น จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ในการกำหนดทิศทาง และกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าตลอดเวลา โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำมาตรฐานการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์กร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของสถานศึกษา นอกจากเป็นผู้ผลักดันให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้บริหารยังเป็นที่ผู้นำในด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนการสอนด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพื่อให้ผู้บริหารได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน และบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลที่สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแล้วงานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ ยิ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้บริหารในการบริหารงาน ผู้บริหารจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการที่จะจูงใจโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อจะได้เป็นกำลังสำคัญในการช่วยเหลืองานในสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (พนมภรณ์ ศรีโคตร , 2562 : 1)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่จะใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจ ชักจูง แนะนำ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มใจ ทุ่มเทกำลังความรู้ ความคิด ความสามารถที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถและช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุदारตน์ บุชบา, 2560 : 18) ประสิทธิภาพขององค์กรอาจจะพิจารณาได้จากแรงจูงใจของสมาชิกในหน่วยงานนั้น ดังนั้นผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้ประสงค์ ภายใต้อาณัติใดสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของ



ส่วนรวมหรือของผู้ นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข และเป็นการใช้อำนาจต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จต่อองค์กรนั่นเอง (ซอฟี ราเซะ, 2560 : 2)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยเสริมความสำเร็จให้แก่องค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ จูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละ เต็มใจ รวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาเจตคติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่สิ่งใหม่ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น (รุ่งนภา จันทรลี, 2562 : 17)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพหลายด้าน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความสามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของแบสและอวลีโอ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การเสริมสร้างจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะการที่บุคคลจะกระทำการกิจกรรมได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีความภาคภูมิใจในองค์การและอาชีพที่ทำอยู่ สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่ในงานที่ทำมากขึ้น และถ้ามนุษย์มีความพอใจเขาก็จะทุ่มเทความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่งานของเขามากขึ้นด้วยการสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการ

ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าผู้บริหารตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ ตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ หากหน่วยงานใดขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็จะไม่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ย่อมส่งผลให้ผลงานตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ

โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา มีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน(O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลาในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำกว่าระดับต้นสังกัดและระดับประเทศ เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา พบว่า ไม่มีกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับต้นสังกัดและระดับประเทศ (สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา, 2563 : 23-31) และยังประสบปัญหาเกี่ยวกับครูทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมากมาย อัตราส่วนครูต่อนักเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้อง การสอนไม่ตรงตามวุฒิการศึกษาของครู ครูโรงเรียนเอกชนได้รับเงินเดือนไม่เป็นไปตามวุฒิการศึกษาขึ้นอยู่กับเกณฑ์แต่ละโรงเรียน ส่งผลทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนเอกชนจึงมีอัตราการเข้า – ออกของครูสูงตลอดมาจนถึงปัจจุบัน (ชวลิต เกิดทิพย์, คณิตา นิจจรลกุล, พัตธิยะห์ เจ๊ะเฮง และวันยามีละห์ แก้วกับทอง, 2564 : 271) ปัญหาดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังไม่ชัดเจน การบริหารงานขาดความเป็นระบบ ขาดการส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีความเป็นมาตรฐานของโรงเรียนตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ในขณะที่ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้นในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ เป็นเพราะโรงเรียนขาดการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ในรูปแบบที่มงานและไม่มีเวทีใช้ในการแสดงวิธีการคิด ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนมุมมองการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความรู้ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน (ตุลคิพลี หลังจิและเอกรินทร์ สังข์ทอง, 2564 : 96)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและมีความคิดเห็นว่า มีความจำเป็นจะต้องทำการศึกษถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาต่อไป



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา
6. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและของสถานศึกษา จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะตามแนวคิดทฤษฎีของแบสส์ และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 26 อ้างถึงใน สุกรี สุระคำแหง, 2563 : 50-57) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ทัศนคติ ความชอบ ต่อสิ่งที่ได้รับ หรือต้องการให้เกิดขึ้น หรือองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ตัวเองทำ เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจแก่บุคคลในองค์การ ให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ตามแนวคิดทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 45-49 อ้างถึงใน ญัฐดนัย ไทยถาวร, 2561 : 25-35) ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน



3. สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา หมายถึง หน่วยงานการศึกษาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีฐานะเป็นสำนักภายในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล เร่งรัด นิเทศ และติดตามการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียนเอกชนทุกประเภท สถาบันศึกษาปอเนาะ และศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำนวน 3,107 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane , 1973 : 727 - 728) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเกณฑ์สัดส่วนตามขนาดของประชากร จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบไม่คืนกลับเป็นขั้นตอนสุดท้าย (Sampling Without Replacement) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 22 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 23 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนในสังกัด

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปให้โรงเรียนเอกชน โดยประสานงานกับสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา

3. ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา



4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สภาพทั่วข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ จำแนกเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่
2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติ F-test
5. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้สถิติ F-test
6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
7. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา

### สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำนวน 355 คน ผลวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 และเป็นเพศชาย จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และจำนวนน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 และจำนวนน้อยที่สุดคือปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน

5. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

7. ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน

8. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

9. ข้อเสนอแนะในการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการหรือเป็นระบบ ควรให้คำชมเชย ยกย่อง ให้สวัสดิการ หรือของขวัญให้ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจและความมั่นคงในชีวิต มีสวัสดิการพิเศษตามโอกาส หรือทุกภาคการศึกษา หรือทุกปี

การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆในการแก้ปัญหา และผู้บริหารโรงเรียนควรมอบหมายงานให้ครูเหมาะสมกับความรู้

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้ นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของรัฐมนตรี สุนันทวิช (2561 : 84) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ ร่วมญาติ (2561 : 37-38) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชมพูนุท มีธีร์ญ (2559 : 97) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของว่าที่ร้อยตรี อภินันท์ โกช่วย (2563 : 52) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุมมาวดี วัฒนะนุกุล (2560 : 115) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อาชีฮะ ยีหะมะ (2560 : 65) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจรัตน์ บุญประเสริฐ (2560 : 53) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับงานวิจัยของวิไลลักษณ์ สีดา (2562 : 149-150) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอรสา เพชรน้อย (2560 : 85) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของณัฐดนัย ไทยถาวร (2561 : 89) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน



6. ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสนธยา บุตรวาระ (2556 : 70) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของพรรณทิวา ประเสริฐไทย (2558 : 67-68) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา พบว่า ภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของชมพูนุท มีหิรัญ (2559 : 112-113) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับงานวิจัยของบงกชรัตน์ เจริญทวี (2560 : 82) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ได้ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม



2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้กำลังใจและให้คำปรึกษาแก่ครู เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค รวมทั้งให้กำลังใจกัน ยกย่อง และชมเชยครูอย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรนิเทศ พัฒนาความสามารถของครูอยู่เสมอ และดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล

5) ด้านความสำเร็จของงาน ครูควรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน ควรพอใจและภูมิใจในผลงานการปฏิบัติงาน

6) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ครูควรปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน นักเรียนผู้ปกครอง และชุมชน

7) ด้านลักษณะงาน ครูควรมีขั้นตอน วิธีการ เป้าหมายในปฏิบัติงานที่ชัดเจน และควรปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง

8) ด้านความรับผิดชอบ ครูควรสามารถแสดงความเห็นหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารโรงเรียนได้ และควรความรับผิดชอบในภารกิจตามที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงาน

9) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และครูควรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้โอกาสการพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนหรือเงินเดือนทุกปี

## 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ครั้งต่อไป

1) ควรที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ให้เป็นไปตามความเหมาะสมและเต็มศักยภาพ

2) ควรที่จะศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้มีศักยภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยความกรุณาให้ความดูแลช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.จรูณี แก้วเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมแนะนำ แก้วไข ขอบกพร่องด้านต่าง ๆ ของการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัย



ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ได้ตรวจสอบและให้คำแนะนำเพิ่มเติม ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ได้อนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการทดลองใช้เครื่องมือและความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีที่เกิดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานทางด้านการศึกษา



## เอกสารอ้างอิง

- ชมพูนุท มีหิรัญ. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชวลิต เกิดทิพย์, คณิตา นิจจรัลกุล, พัดฮียะห์ เจ๊ะเฮง, และวันยามีละห์ แก้วกับทอง. (2564). แนวทางการพัฒนาและความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในจังหวัดยะลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 8(2).
- ซอฟี ราเซะ. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3. การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ณัฐดนัย ไทยถาวร. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- คุณศิพลี หลังจิ และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา. วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 4(4), 93–106.
- บงกชรัตน์ เจริญทวี. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจรัตน์ บุญประเสริฐ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยบูรพา.
- พนมภรณ์ ศรีโคตร. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.



- พรรณทิวา ประเสริฐไทย. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษาบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัฐนันท์ สุนันทวนิช. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัยเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- รุ่งนภา จันทรลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ว่าที่ร้อยตรี อภินันท์ โกช่วย. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สนธยา บุตรวาระ. (2556). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกรี สุระคำแหง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุदारัตน์ บุชบา. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤชดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.



- เสาวลักษณ์ ร่วมญาติ. (2561). ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- อรสา เพชรนุ้ย. (2560). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี.
- อาซีซ๊ะ ยีหะมะ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1. คั่นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- อุมาวดี วัฒนะนุกุล. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา. การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

