



Guidelines for Developing Transformational Leadership of School Executives to Enhance Teachers' Instructional Work Motivation in Schools under the Chonburi Provincial Administrative Organization

Jaturavit Somtapmorn^{1*}, Somkul Tharwonkit²

¹ Siam Technology College

² Siam Technology College

* Corresponding author. E-mail: jatuvitz@gmail.com

Abstract

The purposes of this research were to: (1) study the current and desirable states of the transformational leadership of school administrators enhancing teachers' teaching motivation in schools; (2) assess the needs of the transformational leadership of school administrators enhancing teachers' teaching motivation in schools; and (3) propose guidelines for developing the transformational leadership of school administrators enhancing teachers' teaching motivation in schools under the Chonburi Provincial Administrative Organization. This was quantitative research. The sample consisted of 11 school administrators and 256 teachers, for a total of 267 participants. The research instruments were a questionnaire and an evaluation form for suitability and feasibility, utilizing a 5-level rating scale. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). The research findings revealed that: (1) The current state and the desired transformational leadership of school administrators and the enhancement of motivation in teaching work of teachers in schools are at a high and highest level, respectively. (2) The needs assessment for the transformational leadership development of school administrators showed an overall priority needs index of 0.088. (3) The proposed guidelines for developing the transformational leadership of school administrators consisted of 4 main guidelines, namely: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, along with 17 sub-guidelines. Meanwhile, the guidelines for enhancing teachers' motivation to teach in schools comprised 4 main guidelines and 11 sub-guidelines.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation Enhancement, Administrators, Public Schools



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้าง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชลบุรี

จตุรวิทย์ โสมทัฬหภูมิ^{1*}, สมกุล ถาวรกิจ²

1 วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

2 วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

* Corresponding author. E-mail: jatuvitz@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน (2) ประเมินความต้องการจำเป็นของเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน (3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน และครู จำนวน 256 คน รวมจำนวน 267 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ (2) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยรวมเท่ากับ 0.088 (3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานำมากำหนดเป็นแนวทาง 4 แนวทางหลัก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 17 แนวทางรอง ส่วนแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน นำมากำหนดเป็นแนวทาง 4 แนวทางหลัก และ 11 แนวทางรอง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเสริมสร้างแรงจูงใจ, ผู้บริหาร, โรงเรียนรัฐ

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นระบอบการเมืองแบบใด ทุกสังคมล้วนต้องเผชิญกับภาวะเปลี่ยนผ่านจากอดีตสู่อนาคต ทำให้ “ภาวะผู้นำ” กลายเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศให้รอดพ้นจากความไร้ความหมายและความเสี่ยงต่อความหายนะ (Kissinger, 2022) โดยเฉพาะในบริบทการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดสามารถเตรียมความพร้อมองค์กรสู่การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องกระแสโลกาภิวัตน์ กระตุ้นให้ครูยอมอุทิศตน มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และมุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ (ชัยวัฒน์ พนมวรชัย, 2563) ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994)



เน้นการยกระดับความพยายาม ความสามารถ และศักยภาพของผู้ตามให้สูงกว่าที่คาดหวัง ตระหนักในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และให้ความสำคัญต่อเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน อันเป็นฐานสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดคุณภาพผลงานของบุคลากร หากบุคลากรมีแรงจูงใจสูงจะเกิดความพึงพอใจ ความสุข และความตั้งใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (นิติพล ภูตะโชติ, 2556) อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากแผนพัฒนาการศึกษา 2565 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, 2566) สะท้อนให้เห็นปัญหาเชิงพื้นที่ด้านแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีอย่างชัดเจน โดยพบปัญหาการโอนย้ายของครูในอัตราสูง ภาระงานเกินกว่าเฉพาะการสอน ทั้งการดูแลทุกข์สุขนักเรียน กิจกรรมนอกหลักสูตร งานสอนไม่ตรงวุฒิและภารกิจอื่น ๆ จำนวนมาก ทำให้ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน เกิดบรรยากาศการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการร่วมมือ วัฒนธรรมองค์การด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูเสื่อมถอย ครูรู้สึกเบื่อหน่ายภาระงาน ต้องการย้ายหรือลาออกก่อนเกษียณ ส่งผลให้ขาดความผูกพันต่อองค์กร และกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยตรง

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและสถานการณ์ปัญหาแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์องค์การกับแรงจูงใจและคุณภาพการปฏิบัติงานของครู หากผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมช่วยโน้มน้าวจิตใจให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เห็นคุณค่าในบทบาทของตน ยอมอุทิศตนเพื่อผู้เรียน สร้างความสามัคคีและความเชื่อมั่นในองค์กร พร้อมทั้งดึงศักยภาพของครูมาใช้ในการเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Bass & Avolio, 1994; ชัยวัฒน์ พนมวรชัย, 2563) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษา “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี” เพื่อเป็นกรอบแนวทางเชิงปฏิบัติให้ผู้บริหารและหัวหน้างานสามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำและออกแบบมาตรการสร้างแรงจูงใจแก่ครูอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การทำงานของครูมีประสิทธิภาพและองค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในระยะยาว (นิติพล ภูตะโชติ, 2556; องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, 2566)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้หลายท่าน เช่น พรพรณิ คำทอง (2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติตามอย่างเต็มที่



สอดคล้องกับ อภิชาติ คงเพชร (2565) ที่ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในลักษณะของการใช้อำนาจการบริหารในทางที่ดีและเหมาะสม มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญเห็นเป้าหมาย เห็นความสำเร็จเกิดความต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าเดิมเห็นประโยชน์ส่วนรวมสร้างความภูมิใจในความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานต่างๆด้วยความเต็มใจอย่างทุ่มเททำงานมากกว่าเดิม ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาองค์กรต่อไป ในขณะที่ หนึ่งฤทัย ไชยหมื่น (2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มีความพยายามเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ การกระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ตามได้ตระหนักถึง ภารกิจ วิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จ

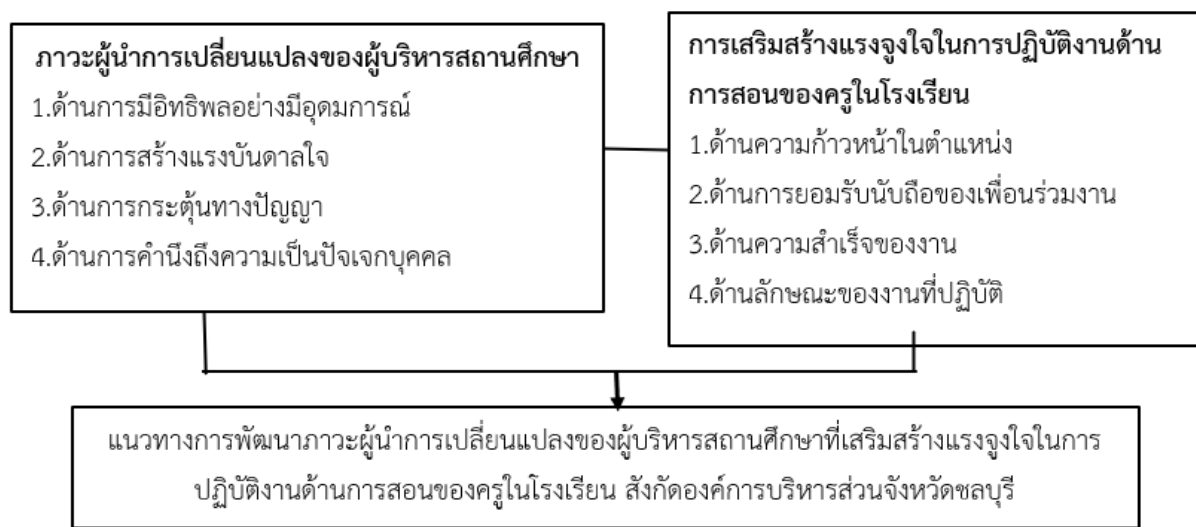
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกหรือพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงาน มองเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมาย นำไปสู่การพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความแตกต่างกันอยู่หลากหลายรูปแบบตามทัศนะของนักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาไว้ จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้แนวคิดสอดคล้องกัน เช่น Hill and Mcshane (2008) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้กระทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ผลักดันทิศทางการกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานซึ่งให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ สามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้ อูชา บัวหลวง (2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละเต็มใจรวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาเจตคติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่สิ่งใหม่ๆภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น และหนึ่งฤทัย ไชยหมื่น (2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ คือ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องด้วยกระแสสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงต้องจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมีความเสียสละ เต็มที่ เต็มใจ พัฒนาเจตคติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1994; ชัยวัฒน์ พนมวรชัย, 2563)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้นำขององค์กรที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารงาน และบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมาย คอยสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้น ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย



จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาสังเคราะห์ข้อมูล นำไปสู่กรอบแนวคิดงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปร และแนวคิดการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียนมาสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง 2) ด้านการยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน 3) ด้านความสำเร็จของงาน 4) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Creswell, 2022) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน และครู จำนวน 839 คน ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 867 คน (กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, 2567)

2. ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan, (1970) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 267 คน เป็น คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน และครู จำนวน 256 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 4 ฉบับเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.94



2. แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนได้ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94

3. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียนได้ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91

4. แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.90

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามเป็นกระดาษทางไปรษณีย์ และแนบ QR Code เพื่อการตอบแบบสอบถามออนไลน์ ในการเลือกตอบได้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 267 คน

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถามไปส่งสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรียังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองตามวันและเวลาที่กำหนดภายในระยะเวลา 7 วันหลังแจกแบบสอบถาม

4. ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถามที่ได้รับคืน 267 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำไปวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้ สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (สมนึก ภัททิยธนี, 2567) สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562)

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.25-4.34$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.34$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.25$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.65 - 4.73$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.72$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.66$) รายละเอียดดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			ลำดับ	สภาพที่พึงประสงค์			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.25	0.40	มาก	4	4.73	0.39	มากที่สุด	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.34	0.36	มาก	1	4.66	0.42	มากที่สุด	4
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.33	0.35	มาก	2	4.67	0.42	มากที่สุด	3
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	0.38	มาก	3	4.65	0.43	มากที่สุด	2
รวม	4.30	0.30	มาก	-	4.68	0.38	มากที่สุด	-

และเมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 4.21 - 4.34$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 2 ด้านการยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.34$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.21$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.88 - 4.91$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 2 ด้านการยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.91$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.88$) รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานด้านการสอนของครู	สภาพปัจจุบัน			ลำดับ	สภาพที่พึงประสงค์			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
1. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.21	0.40	มาก	4	4.88	0.18	มากที่สุด	4
2. การยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน	4.34	0.32	มาก	1	4.91	0.19	มากที่สุด	1
3. ความสำเร็จของงาน	4.32	0.33	มาก	3	4.90	0.20	มากที่สุด	2
4. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.33	0.31	มาก	2	4.89	0.21	มากที่สุด	3
รวม	4.30	0.24	มาก	-	4.90	0.17	มากที่สุด	-

2. การประเมินความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยรวมเท่ากับ 0.088 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 1 ด้าน ที่มีค่าสูงกว่าค่าโดยรวม คือ ด้านที่ 1 ด้านการมี



อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{Modified} = 0.113$) และการประเมินความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน โดยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาคำนวณหาค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยรวมเท่ากับ 0.139 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 1 ด้าน ที่มีค่าสูงกว่าค่าโดยรวม คือ ด้านที่ 1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($PNI_{Modified} = 0.159$) รายละเอียดดังตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	ลำดับที่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.25	4.73	0.113	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.34	4.66	0.074	4
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.33	4.67	0.079	3
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	4.65	0.084	2
รวม	4.30	4.68	0.088	-

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	ลำดับที่
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.21	4.88	0.159	1
2. ด้านการยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน	4.34	4.91	0.131	3
3. ด้านความสำเร็จของงาน	4.32	4.90	0.134	2
4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.33	4.89	0.129	4
รวม	4.30	4.90	0.139	-

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน พบว่า แนวทางการพัฒนาที่ได้จากการศึกษาและผ่านการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ได้มุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้



3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI อันดับ 1 ของภาวะผู้นำ): เน้นการเป็น แบบอย่างที่ดี ผ่านกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรม และการสร้างความเชื่อมั่น/ความเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือซึ่งเป็นพื้นฐานของการยอมรับนับถือ.

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างเครือข่าย และการแสดงบทบาทผู้นำด้านความรู้ เพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า เน้นการ ยกย่องและให้กำลังใจ เมื่อครูพยายามเปลี่ยนแปลง และการชมเชยแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือ

3.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรเน้นการ รับฟังความคิดเห็น ของครูอย่างตั้งใจ และ มอบหมายงานตรงตามความถนัด เพื่อให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและบทบาทสำคัญต่อองค์กร สอดคล้องกับแรงจูงใจด้านลักษณะของงานและความสำเร็จของงาน

โดยสรุป กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทโดยตรงในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแสดงความเป็นแบบอย่างที่ดีและมีคุณธรรม อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างโอกาสให้ครูได้ พัฒนานตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดของครู

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงประโยชน์ของบุคลากรและผู้เรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีจิตสำนึกเชิงจริยธรรม และใช้รูปแบบการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมและบรรยากาศแบบประชาธิปไตย จึงได้รับการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (จิรวรรณ หอมดี, 2564; กฤษณา ยืนบุรี และสุภาวดี ลาภเจริญ, 2565; กฤษชัย ใจกล้า และระติกรณ์ นิยมะจันทร์, 2566) สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่ชี้ว่า ผู้นำซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดประโยชน์ส่วนรวม จะสามารถสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจในองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Leithwood & Jantzi, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณา ยืนบุรี และสุภาวดี ลาภเจริญ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตเบญจวิโรฒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งข้อที่ครูต้องการมาก เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงาน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความประพฤติที่ควรยกย่อง และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ครูและบุคลากรคาดหวัง “บทบาทผู้นำเชิงอุดมการณ์” ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น คือไม่เพียงเป็นผู้บริหารงาน แต่เป็น “ผู้นำที่สร้างแรงศรัทธาและแรงบันดาลใจ” ผ่านการใช้ชีวิตและการทำงานจริงในโรงเรียน อาจเนื่องมาจากบริบทการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่โรงเรียนต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทำให้ครูต้องการผู้นำที่มั่นคงทางคุณธรรม มีวิสัยทัศน์ร่วม และสามารถนำพาองค์กรให้เปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง (จุฑาทิพ พรหมณะสมปอง รักษาธรรม และนพรัตน์ ชัยเรือง, 2567; สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566; วรวิทย์ อันปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ และโกวิวัฒน์ เทศบุตร, 2565; พิตร์พิบูล มนทาน้อย, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ธนพรธ อนุเวช และพรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2564) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด



ส่วนสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านการยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งหลายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด เช่น “มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ” “เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกัน” และ “เมื่อประสบความสำเร็จในงานจะมีแรงจูงใจพัฒนางานครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น” อาจเป็นเพราะว่า ระบบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดมีการปรับปรุงให้มีความโปร่งใส ยึดผลงานและสมรรถนะเป็นฐานมากขึ้น มีการยกย่องและให้ความสำคัญกับผลงานของครู ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้ครูได้ทำงานตรงกับความสามารถและความสนใจ จึงทำให้แรงจูงใจในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับสูง (ธนพรธ อนุเวช และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2564; สุจิรา ถาปิ่นแก้ว, 2565; เกศสุตา ศรีหาโคตร และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2565; อรสา เพชรนัย, 2561; ญัฐดนัย ไทยถาวร, 2561; ภัทราลี แนนอน และวัลลภา เฉลิมวงศาเวช, 2566; เนติรักษ์ มณีวงศ์จิตร, 2565) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนติรักษ์ มณีวงศ์จิตร (2565) วิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

และสภาพที่พึงประสงค์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ครูต้องการให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม โปร่งใส และเชื่อมโยงกับโอกาสเลื่อนวิทยฐานะและเลื่อนตำแหน่งอย่างแท้จริง อาจเป็นเพราะว่า ครูต้องเผชิญภาระงานจำนวนมาก ทั้งงานสอน งานเอกสาร และงานพัฒนาวิชาชีพ จึงคาดหวังให้ความทุ่มเทเหล่านั้นสะท้อนกลับมาในรูปของความก้าวหน้าในสายงานอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าหลายงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความยุติธรรมในการประเมิน ความชัดเจนของเส้นทางวิชาชีพ และการสนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมแรงจูงใจภายในของครู (พัชรพร ชาติตะมี, 2565, น. 73; ธนพรธ อนุเวช และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2564; เกศสุตา ศรีหาโคตร และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2565; กมลฉัตร กลัดแก้ว พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปัญโญ และยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่, 2565) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพรธ อนุเวช และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) พบว่า ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความต้องการจำเป็นสูง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยเฉพาะประเด็น “ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี” “รับฟังความคิดเห็นของครูอย่างตั้งใจ” “เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ” และ “ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน” อาจเป็นเพราะว่า แม้ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอยู่แล้ว แต่ครูยังรับรู้ว่ามีศักยภาพพัฒนาให้ลึกซึ้งและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะว่า สภาพแวดล้อมทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องการผู้นำที่ไม่เพียง “บริหารจัดการ” แต่ต้อง “นำการเปลี่ยนแปลง” ผ่านการเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การฟังอย่างใส่ใจ และการเป็นต้นแบบด้านจริยธรรมและวิชาชีพ (วรวิทย์ อันปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ และโกวิธน์ เทศบุตร, 2565; พิตธิบูล มณฑาน้อย, 2566; ญัฐดนัย พระงาม, 2561; ชุตติกาญจน์ ทักโลว และวันทนา อมตาริยกุล, 2564; ภูวิศ สิงสิดา, 2565) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวิทย์ อันปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ และโกวิธน์ เทศบุตร (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ผล



วิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม 2) ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ที่ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง รองลงมาคือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงานที่ได้มีส่วนร่วมวางแผนและตัดสินใจ อาจเป็นเพราะว่า ครูตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับบทบาทที่หลากหลาย แต่ยังรู้สึกว่าการสนับสนุนเชิงระบบ เช่น โอกาสเข้ารับการอบรม การประเมินที่ยุติธรรม ค่าตอบแทนตามผลงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การเปลี่ยนผ่านเชิงนโยบายและระบบประเมินใหม่ ๆ ยังต้องการเวลาในการปรับใช้ในระดับสถานศึกษา ทำให้ครูยังมองว่าด้านเหล่านี้เป็น “ช่องว่าง” ที่ต้องเร่งเติมเต็ม (ธนพรธอนุเวช และพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2564, น. 185-186; พชรคุณ จรุงคนธ์, สุดาร์ตน์ สารสว่าง และมีชัย ออสุวรรณ, 2567; เกศสุตา ศรีหาโคตร และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2565; เนติรักษ์ มณีวงศ์จิตร, 2565; อำนาจ เปาจีน, สายทิพย์ ยะฟู และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน, 2565; ศศศรัณย์ นิ้มทัศนศิริ, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิตรพิบูล มนทาน้อย สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ และระพีพรรณ ร้อยพิลา (2566) ได้วิจัยเรื่องความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ที่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู จากผลการวิจัยและการประเมินความต้องการจำเป็นได้นำไปสู่การพัฒนา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจของครู ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทั้งในมิติของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อาจเป็นเพราะว่า องค์ความรู้จากงานวิจัยเดิมมาบูรณาการเป็นกรอบแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การพัฒนาทั้งสองมิติจำเป็นต้องเดินคู่กัน เพื่อให้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร “เป็นแรงขับเคลื่อน” ต่อแรงจูงใจของครูอย่างแท้จริง (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566; ประชา โสภณนา, 2563; กมลฉัตร กลัดแก้ว, พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปัญญา และยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่, 2565) แนวทางที่พัฒนาขึ้น เช่น กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การสร้างวัฒนธรรมการฟังอย่างเห็นคุณค่าปัจเจกบุคคล การใช้ PLC และเวทีวิชาการเพื่อกระตุ้นทางปัญญา การจัดระบบพี่เลี้ยง การกำหนดเส้นทางวิชาชีพที่ชัดเจน การประเมินผลงานอย่างโปร่งใส และการจัดการงานให้สอดคล้องกับศักยภาพครู ล้วนสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ ที่ยืนยันว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางเสริมแรงจูงใจของครูมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุด (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566; เกศสุตา ศรีหาโคตร และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2565; พิตรพิบูล มนทาน้อย, 2566; พณิดา เกษะบุตร, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566) ได้วิจัยเรื่องพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ หลักการ



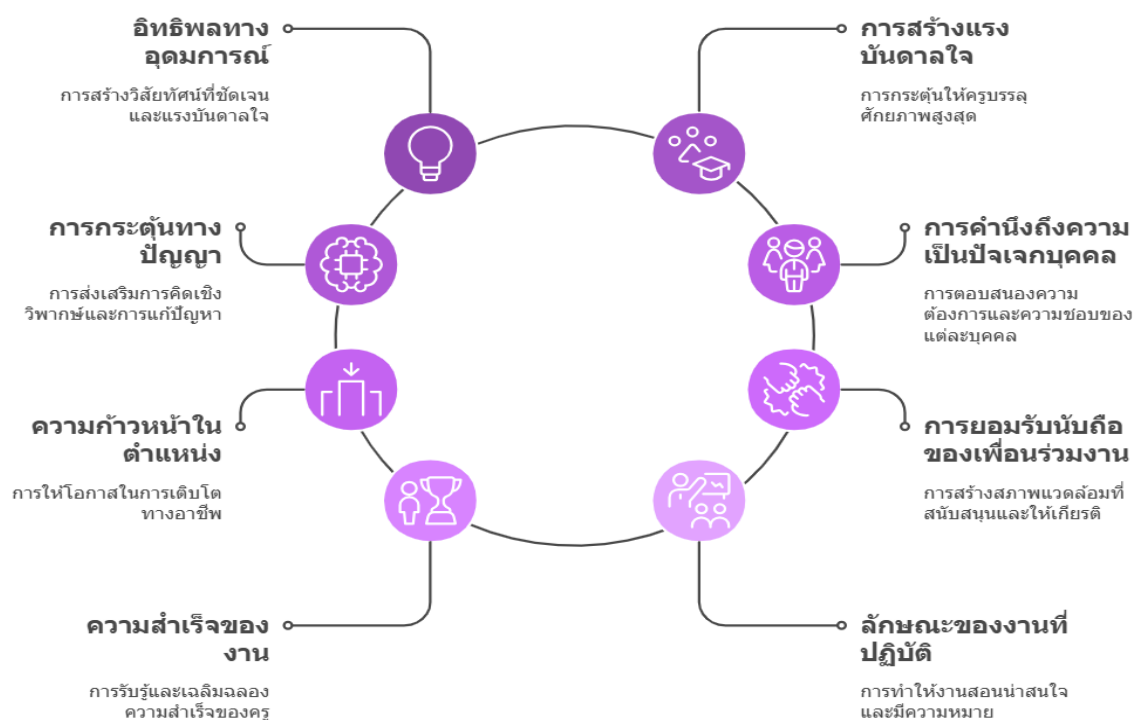
วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล โดยผลการประเมินพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ได้วิจัยเรื่อง พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยใช้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นมาออกแบบ 4 องค์ประกอบ 32 แนวทาง ซึ่งได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยสามารถสังเคราะห์สาระสำคัญได้ดังนี้

1. งานวิจัยได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ได้กรอบแนวคิด/องค์ประกอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา, และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อระดับแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอนของครู
2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาและชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องผสานบทบาทระหว่าง "นักการศึกษา" และ "นักบริหารนโยบายท้องถิ่น" เพื่อเชื่อมโยงทรัพยากรมาสนับสนุนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงภาพที่ 2

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูในโรงเรียน



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. นโยบายพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบมุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครบ 4 มิติ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นความคิด และการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พร้อมทั้งเน้นคุณธรรม ความโปร่งใส การสื่อสาร วิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมมือและไว้วางใจกัน

2. นโยบายเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูบนฐานความก้าวหน้าและคุณธรรมในวิชาชีพมุ่งสร้างแรงจูงใจให้ครูด้วยระบบความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน โปร่งใส และยึดผลงานจริง ควบคู่กับการประเมินที่เป็นธรรม การยกย่องชื่นชม การทำงานเป็นทีม และการจัดการงานที่เหมาะสม เพื่อให้ครูเห็นคุณค่าในงานและพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง

3. นโยบายสร้างระบบสนับสนุนและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูเชิงรายบุคคลและรายวิชาชีพอย่างยั่งยืนมุ่งพัฒนาระบบสนับสนุนครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งการโค้ช เมนเทอร์ แผนพัฒนารายบุคคล PLC และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของครูแต่ละคน พร้อมสนับสนุนทรัพยากร เวลา และกำลังใจ เพื่อให้ครูมีความผูกพันกับองค์กรและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2. ควรศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามตำแหน่ง วิทยฐานะวุฒิการศึกษา อายุและเพศ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

3. ควรศึกษาและเปรียบเทียบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูตามตำแหน่ง วิทยฐานะวุฒิการศึกษา อายุและเพศ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

4. ควรพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

5. ควรพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู ในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

เอกสารอ้างอิง

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

กมลฉัตร กลัดแก้ว, พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปัญญา, และยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่. (2565). แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 9(2), 115–130.

https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMCU/article/view/257754?utm_source=chatgpt.com

เกศสุดา ศรีหาโคตร และสุรเชต น้อยฤทธิ์. (2565). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 18(2), 213–228. https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=1068&utm_source=chatgpt.com



- ชาญชัย ธรรมชัย. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 16(1), 45–60. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdimu/article/view/294763?utm_source=chatgpt.com
- ธนพรธ อนุเวช และพรวิทย์ จันทร์ศิริสร. (2564). แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. *วารสารวิจัยและพัฒนาการศึกษา*, 16(2), 99–112. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOB_EHS/article/view/270807?utm_source=chatgpt.com
- ธีรดา ไชยบรรดิษฐ์. (2562). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 42(3), 84–101. https://ir.sru.ac.th/handle/123456789/754?utm_source=chatgpt.com
- เนตรรักษ์ มณีวงศ์จิตร. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 48(1), 155–172. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/TRDMJOPOLSU/article/view/261180?utm_source=chatgpt.com
- ประชา โสภณนา. (2563). แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(1), 45–59. https://khoon.msu.ac.th/_dir/fulltext/2021/10/Pracha%20Sobhunna63.pdf?utm_source=chatgpt.com
- พรคุณ จรุงคนธ์, สุตาร์ตัน สารสว่าง, และมีชัย ออสุวรรณ. (2567). การประเมินความต้องการจำเป็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ นวมินทราชินี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 35(1), 201–220. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/275396>
- พัชรพร ขาตะมี. (2565). ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พนิดา เถาะบุตร. (2566). บรรยากาองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. *วารสารวิจัยการบริหารการศึกษา*, 19(1), 67–82. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/281157?utm_source=chatgpt.com
- พิชญ์สุดา จำปาสัก, พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์, และปรเมศร์ กลิ่นหอม. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(2), 55–72. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/260202>
- พิตรพิบูล มนทาน้อย, สวัสดิ์ โพธิวัฒน์, และระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2566). ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏบึงกาฬ*, 3(1), 89–104. https://gsmsi.snru.ac.th/e-thesis/file_att1/2023070564421229134_fulltext.pdf



- พรพรรณิ คำทอง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. (การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยนเรศวร.)
- ภัทรลี้ แนนอน และวัลลภา เฉลิวงศาเวช. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ภูวิศ สิงสีดา. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 17(2), 221–236. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhssrru/article/view/279671?utm_source=chatgpt.com
- วรฤทธิ อันปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, และโกวิธน์ เทศบุตร. (2565). การประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 10(1), 291–307. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri/article/view/272603>
- ศศศรีณย์ นิมิตต์ศิริ. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนบ้านหนองงูเหลือม (ประชากรผู้บ่าว). วารสารปรัชญาปริทรรศน์ มจร, 7(2), 93–108.
- สายฝน สวัสดิ์เอื้อ. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (MCU Journal of Education), 8(3), 276–291. สืบค้นจาก https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/270742?utm_source=chatgpt.com
- สุจิรา ถาปิ่นแก้ว. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรพงษ์ แซ่ไคว้. (2565). ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- หนึ่งฤทัย ไชยหมื่น. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่. <https://edu.cru.ac.th/articles/042.pdf>
- อภิชาติ คงเพชร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี-ระยอง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุษา บัวหลวง. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนศูนย์เครือข่ายการศึกษา ตำบลบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยพะเยา.
- อรสา เพชรน้อย. (2560). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.



- อรรณณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อำนาจ เปาจีน, สายทิพย์ ยะฟู, และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2565). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 5(1), 67–82. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/254679>
- Creswell, J.W. (2022). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hill and Mcshane. (2008). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). London, UK: SAGE.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.