



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในสหวิทยาเขตชลบุรี 3
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
**Relationship Between School Administrators' Leadership and
Teachers' Motivation in Chonburi Area 3 under Secondary
Educational Service Area Office, Chonburi and Rayong**

ปรัชญา วงเปลียว¹, จุฑารัตน์ นรินทร์²

^{1,2}มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Pratchaya Wongpleaw¹, Jutharat Nirundorn²
^{1,2}Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand
✉: miew.mike83@gmail.com
(Corresponding Email)

Received: 05 March 2025; Revised: 17 March 2025; Accepted: 26 March 2025
© The Author(s) 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยประชากรที่ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูจำนวน 285 คน ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกนด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่ายโดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่แรงจูงใจของครูอยู่ในระดับมาก โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา, ภาวะผู้นำและแรงจูงใจของครู, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, จังหวัดชลบุรีและระยอง

Abstract

The research aimed to (1) study the leadership level of school administrators (2) study the motivation level of teachers (3) study the relationship between the leadership of school administrators and the motivation of teachers in Chonburi 3, under the Office of the

Secondary Education Area, Chonburi Rayong. The population used in the research was 285 teachers. The sample size was determined using the Krejci and Morgan table with a stratified random sampling method and then simple random sampling. The statistical values used in the research data analysis were mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient. The research results found that: Leadership of school administrators Overall, it is at the highest level in of motivation for teachers. and the relationship motivation was found to have a positive relationship at a moderate level.

Keywords: Relationship between school administrators, leadership and teachers' motivation, Chonburi area 3 secondary educational service area office, Chonburi and Rayong.

1.บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ทำให้หน่วยงานทางการศึกษาต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อยุคสมัย ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการจัดการศึกษาคือ ความรวดเร็ว (Speed) ในการตอบสนอง นวัตกรรม (Innovation) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และการพัฒนาทักษะของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่เน้นการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และแนวคิดไทยแลนด์ 4.0

การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขันระยะยาว การปฏิรูปการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจของประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะ ผู้นำการศึกษา ซึ่งต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านค่านิยม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และนโยบาย โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการ

นอกจากนี้แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 8 ด้าน เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในอาชีพ และผลประโยชน์ตอบแทนการบริหารสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับแนวทางของ ศตวรรษที่ 21 และไทยแลนด์ 4.0 โดยเฉพาะใน สหวิทยาเขตชลบุรี 3 ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อให้การศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจของครู จึงมีความสำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และส่งเสริมให้ครูสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาในระยะยาว

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามการประเมินของครู

2.2 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามการประเมินของครู

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามการประเมินของครู

3. สมมุติฐานของการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

4. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

4.1 สามารถนำผลการวิจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจไปใช้กับข้าราชการครูในสถานศึกษาสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

4.2 สามารถนำผลการวิจัยด้านสมรรถนะของผู้บริหารไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสถานศึกษาสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

4.3 ได้ทราบภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

4.4 เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครูที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา จะได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาต่อไป

4.5 ใช้ผลวิจัยที่ได้สำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคต

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู จำนวน 285 คน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2567 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556)และกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกในแต่ละโรงเรียน โดยคำนวณตามสัดส่วนด้วย

ค่าร้อยละจากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่าย ตามจำนวนประชากร 1,092 คน จะได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูจำนวน 285 คน

6. ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	n	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน		
1. โรงเรียนขนาดกลาง	16	5.6
2. โรงเรียนขนาดใหญ่	18	6.3
3. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	251	88.1
รวม	285	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1. น้อยกว่า 10 ปี	181	63.5
2. 10 - 20 ปี	74	26
3. มากกว่า 20 ปี	30	10.5
รวม	285	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 285 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 88.1 รองลงมาอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และน้อยที่สุดอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 รองลงมาคือ ตั้งแต่ 10 - 20 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 26 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5

ตารางที่ 2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ของครูผู้สอน โดยรวม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าสถิติ (n = 285)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	4.71	.19	มากที่สุด

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	4.69	.34	มากที่สุด
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.78	.31	มากที่สุด
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง	4.57	.24	มากที่สุด
รวม	4.69	.12	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามการประเมินของครูโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.69$ S.D. = .12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.78$) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ($\bar{X} = 4.71$) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.69$) และภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.19 – 0.34 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการประเมิน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามการประเมินของครู โดยรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ค่าสถิติ (n = 285)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.68	.23	มากที่สุด
2. ด้านการยอมรับนับถือ	4.48	.28	มากที่สุด
3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	4.40	.21	มากที่สุด
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.47	.26	มากที่สุด
5. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.65	.27	มากที่สุด
6. ด้านสภาพการทำงาน	4.62	.25	มากที่สุด
7. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.54	.34	มากที่สุด
8. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน	4.65	.19	มากที่สุด
รวม	4.56	.13	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามการประเมินของครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.56$ S.D. = 0.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.68$) และรองมาคือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านผลประโยชน์ตอบแทน ($\bar{X} = 4.65$) ต่อมาด้านสภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.19-0.34 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการประเมิน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามการประเมินของครู โดยรวม

ตัวแปร	X_t	X_1	X_2	X_3	X_4	Y_t	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8
X_t		.734**	.688**	.790**	.886**	.818**	.790**	.728**	.858**	.674**	.527**	.597**	.500**	.648**
X_1			.487**	.386**	.335**	.300**	.228**	.237**	.601**	.506**	.205**	.371**	.599**	.312**
X_2				.235**	.617**	.271**	.354**	.165**	.740**	.617**	.238**	.254**	.672**	.544**
X_3					.346**	.377**	.431**	.218**	.815**	.709**	.229**	.365**	.655**	.614**
X_4						.284**	.149**	.278**	.774**	.858**	.118**	.364**	.653**	.722**
Y_t							.682**	.634**	.651**	.787**	.796**	.731**	.782**	.845**
Y_1								.527**	.598**	.308**	.332**	.625**	.749**	.523**
Y_2									.441**	.249**	.285**	.159**	.835**	.746**
Y_3										.106**	.404**	.223**	.664**	.637**
Y_4											.461**	.346**	.707**	.518**
Y_5												.643**	.537**	.759**
Y_6													.437**	.709**
Y_7														.838**
Y_8														

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (X_1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y_1) ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.818 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า เมื่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงขึ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วยตัวแปรสำคัญที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Y_3) และ ด้านความรับผิดชอบ (Y_4) อาจเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจของครูตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุดที่ 3 อันดับแรกได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (X_1) กับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง (X_4) มีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.886$) บ่งชี้ว่า ผู้นำที่มีแนวคิดเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมภาวะผู้นำโดยรวมขององค์กรได้แรงจูงใจของครูโดยรวม (Y_1) กับ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน (Y_8) มีความสัมพันธ์สูง ($r = 0.845$) แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของครูเพิ่มขึ้นเมื่อมีผลตอบแทนที่เหมาะสม ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Y_7) กับ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน (Y_8) มีความสัมพันธ์สูง ($r = 0.838$) บ่งบอกว่า ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานอาจมีผลต่อแรงจูงใจผ่านผลตอบแทนที่ได้รับ

7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 จากการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งหมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

7.1.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ และองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีความคาดหวังว่างานที่มอบหมายให้ครูทำจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและผู้บริหารกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Blake & Mouton 1985) ที่ชี้ว่าผู้นำที่มุ่งงานจะมีความคาดหวังสูงต่อบุคลากร และให้ความสำคัญกับการวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเฝ้าระวังตามการเน้นผลลัพธ์มากเกินไปอาจทำให้ครูรู้สึกว่ามีแรงกดดันสูง ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างสมดุลระหว่างการมุ่งงานและการสนับสนุนด้านจิตใจของครู

7.1.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นธรรม และสนับสนุนครูในด้านสวัสดิการและกำลังใจในการทำงานและองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความช่วยเหลือครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และ ผู้บริหารให้การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลแก่ครูที่ปฏิบัติงานสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Hersey & Blanchard 1977) ที่ระบุว่าผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม คะแนนในด้านการสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความสามารถเต็มที่ ค่อนข้างต่ำ

กว่าด้านอื่น ซึ่งอาจหมายความว่าผู้บริหารยังสามารถพัฒนาแนวทางกระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และทุ่มเทกับงานได้มากขึ้น

7.1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาการทำงานในโรงเรียนอย่างชัดเจนซึ่งองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจครูอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Likert 1967) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้นอย่างไรก็ตาม คะแนนด้านการให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ค่อนข้างต่ำกว่าด้านอื่น ซึ่งอาจแสดงว่าครูบางส่วนอาจต้องการแนวทางที่ชัดเจนหรือการสนับสนุนเพิ่มเติมในกระบวนการประเมินผล

7.1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการนำพาโรงเรียนให้เกิดการพัฒนา และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและท้องถิ่น และ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ(Bass 1985) และ (Leithwood & Jantzi 2005) ที่ชี้ว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรอย่างไรก็ตาม การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสอนมีคะแนนต่ำกว่าด้านอื่น อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือความพร้อมของบุคลากรในบางโรงเรียน

7.2 จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าครูมีแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

7.2.1 ด้านความสำเร็จของงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานเป็นอย่างมาก องค์ประกอบที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ มีความต้องการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย และมีความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Herzberg 1959) ที่กล่าวว่า "ความสำเร็จของงาน" เป็นหนึ่งในปัจจัยกระตุ้น (Motivators) ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและต้องการพัฒนาตนเองอย่างไรก็ตาม ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จได้คะแนนต่ำกว่าด้านอื่น ซึ่งอาจสะท้อนว่า ครูบางส่วนอาจต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมจากผู้บริหาร หรือการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2.2 จากผลการวิเคราะห์ พบว่าบุคลากรได้รับ การยอมรับนับถือในระดับสูงมาก โดยเฉพาะในด้านการเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงานและการได้รับการยอมรับในความสามารถด้านวิชาชีพ

แสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญและความเชื่อมั่นที่องค์กรมีต่อบุคลากรอย่างไรก็ตาม แม้ว่าการได้รับรางวัลและคำชมเชยจากองค์กรจะอยู่ในระดับ "มากที่สุด" แต่เป็นค่าที่ต่ำสุดในกลุ่ม องค์กรอาจสามารถปรับปรุงแนวทางการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยให้มากขึ้นเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

7.2.3 ผลการวิเคราะห์ด้าน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ "มากที่สุด" แสดงว่าบุคลากรมีความพึงพอใจและได้รับการสนับสนุนด้านความก้าวหน้าในองค์กรเป็นอย่างดีโดยเฉพาะด้าน ความพึงพอใจต่อการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนได้รับคะแนนสูงสุด สะท้อนว่าองค์กรมีระบบบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้ บุคลากรยังได้รับโอกาสในการฝึกอบรม ศึกษาต่อ และทำผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาอาชีพ อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจพิจารณาแนวทางเพิ่มเติมเพื่อ เพิ่มโอกาสเลื่อนตำแหน่งและพัฒนาแผนฝึกอบรมให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในระยะยาว

7.2.4 ผลการวิจัยด้าน ความรับผิดชอบ พบว่าบุคลากรมีระดับความรับผิดชอบสูงมาก โดยเฉพาะในด้าน “ให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ” และ “มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่” ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม พบว่า “ความตั้งใจและเอาใจใส่ในการจัดการเรียนการสอนและงานพิเศษ” มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งอาจแสดงถึงภาระงานที่มากส่งผลให้บุคลากรอาจมีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg’s Two-Factor Theory ซึ่งระบุว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งในกรณีนี้ การที่บุคลากรให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายสะท้อนถึงแรงจูงใจเชิงบวกที่ช่วยให้บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงนอกจากนี้ ผลการวิจัยของ (สมศักดิ์ 2565) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครู” พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กร เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยนี้ที่พบว่าบุคลากรมีความรับผิดชอบสูงในหน้าที่หลัก แต่อาจต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมในด้านทรัพยากรและการบริหารภาระงาน

7.2.5 ผลการวิเคราะห์ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่าค่าเฉลี่ยซึ่งอยู่ในระดับ "มากที่สุด" แสดงว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อหน้าที่การงานที่ได้รับ โดยเฉพาะในด้าน "งานที่ปฏิบัติมีความยากง่ายสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม" ซึ่งได้รับคะแนนสูงสุด สะท้อนถึงการที่บุคลากรสามารถปรับตัวและบริหารจัดการงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ในขณะที่ด้าน"งานที่ปฏิบัติมีความท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์" ได้ค่าคะแนนต่ำสุด แม้จะยังอยู่ในระดับ "มากที่สุด" แต่สะท้อนว่าบุคลากรอาจต้องการโอกาสเพิ่มเติมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในงานของตนเองนอกจากนี้ ผลการศึกษาของ (พรทิพย์ 2564) ที่วิจัยเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในลักษณะงานของครู พบว่า งานที่มีโครงสร้างชัดเจนและสามารถ

พัฒนาองค์ความรู้ได้นั้นส่งผลต่อความพึงพอใจสูง ซึ่งตรงกับผลวิจัยนี้ที่พบว่าบุคลากรให้คะแนนสูงในเรื่อง การวางแผนและจัดระบบงาน

7.2.6 ผลการวิเคราะห์ด้าน สภาพการทำงาน พบว่าค่าเฉลี่ยซึ่งอยู่ในระดับ "มากที่สุด" แสดงว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน โดยเฉพาะในด้าน "การจัดตารางสอนมีความเหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาที่สอน"ซึ่งได้รับคะแนนสูงสุดสะท้อนถึงการที่การจัดตารางสอนนั้นเหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาที่สอนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้ดีสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดตารางสอน (Hargreaves, 1994) พบว่า การจัดตารางสอนที่เหมาะสมไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอน แต่ยังส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู เพราะการจัดเวลาและทรัพยากรที่เหมาะสมจะช่วยให้ครูสามารถจัดการกับภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการสำรวจในด้านนี้สะท้อนถึงความพึงพอใจในระดับสูง

7.2.7 ผลการวิเคราะห์ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด แสดงว่าบุคลากรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไปในทางที่ดี โดยเฉพาะในด้าน "ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน"ซึ่งแสดงถึงระดับความพึงพอใจที่สูงมากในด้านความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กรการที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งทุกฝ่ายในองค์กรมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การสนับสนุนและการร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรต่าง ๆ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุขและสร้างผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7.2.8 ผลการวิเคราะห์ด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเห็นว่าปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับนั้นมีความเหมาะสมกับเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งแสดงถึงความพึงพอใจในระดับสูงมากผลลัพธ์นี้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการงานและความรับผิดชอบในองค์กรนั้นได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสมและยุติธรรมโดยไม่มีความรู้สึกลังการะงานที่เกินกำลังหรือไม่สมดุลกับผลตอบแทนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและรักษาผู้ปฏิบัติงานในระยะยาวการที่ครูและบุคลากรพึงพอใจในเรื่องนี้ยังสามารถส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อพวกเขารู้สึกว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับการทำงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ผลการวิจัยชี้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจของครูในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการไทย ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สามารถขับเคลื่อนการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวทาง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางการศึกษาไทยยังเผชิญความท้าทาย เช่น โครงสร้างการบริหารที่รวมศูนย์อำนาจ ภาระงานที่มากของครู และความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู การพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการบริหารที่ยืดหยุ่นจึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย

โดยตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำหลายแนวทางต่างมีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย เช่น Blake & Mouton (1985) และ Hersey & Blanchard (1977): เหมาะสมกับโรงเรียนไทยที่ยังมีระบบบริหารแบบรวมศูนย์ เนื่องจากเน้นการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์และความสัมพันธ์

Likert (1967) และ Bass (1985): เน้นการมีส่วนร่วมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อยุค ไทยแลนด์ 4.0

Herzberg (1959) และ Two-Factor Theory: อธิบายแรงจูงใจของครูในบริบทไทยได้ดี โดยเน้นทั้งปัจจัยกระตุ้น (Motivators) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.1.1 ควรพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เช่น โรงเรียนสามารถกำหนดแผนพัฒนาตามบริบทของตนเอง เช่น โรงเรียนในพื้นที่ชนบทอาจเน้นโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านชุมชน ขณะที่โรงเรียนในเมืองอาจเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน

8.1.2 ควรส่งเสริมให้ครูมีโอกาสนำตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หรือ “การบริหารงานเชิงกลยุทธ์” เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาโรงเรียนให้พัฒนาได้อย่างยั่งยืน

8.1.3 ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น จัด “โครงการครูสัมพันธ์” ที่ส่งเสริมการทำกิจกรรมระหว่างครู เช่น เวิร์กช็อปด้านการพัฒนาวิชาชีพ หรือกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

8.1.4 ลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนของครู เช่น โรงเรียนสามารถนำระบบ E-Document มาใช้ในการจัดการเอกสาร ลดเวลาทำงานเอกสารของครู หรือจัดให้มีเจ้าหน้าที่ธุรการรับผิดชอบงานด้านเอกสารแทนครู

8.1.5 สร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพครู เช่น มีระบบ “Teacher Reward Program” โดยให้ครูที่มีผลการสอนโดดเด่นได้รับการสนับสนุนทุนศึกษาต่อ หรือได้รับรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และนโยบายด้านการศึกษา

8.2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้น เช่น โรงเรียนในพื้นที่อื่น ๆ

หรือโรงเรียนที่มีลักษณะแตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

8.2.3 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการศึกษากรณีตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจของครู

8.2.4 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเชิงลึก เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแนวทางการบริหารงานในสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พรทิพย์. (2564). *ที่วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในลักษณะงานของครู*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์.
- สมศักดิ์. (2565). *ที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครู*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. London: Cassell.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of research on transformational school leadership. *Educational Leadership*, 62(6), 5–10.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.