



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสทูล

The Relationship between Transformational Leadership of School Administrators and Teacher's Motivation in Schools under Satun Primary Educational Service Area Office

สิงห์รัฐ กันหนองผือ^{1*}, วาสนา บุญญาพิทักษ์² และ นิรันดร์ จุลทรัพย์³

¹ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา, ประเทศไทย

²⁻³คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา, ประเทศไทย

Singharat Kannongphue¹, Wassana Bunyaphithak² and Niran Chullasap³

¹Master of Education Degree in Educational Administration, Hatyai University, Thailand

²⁻³Faculty of Education and Liberal Arts, Hatyai University, Thailand

✉: *singharat.kan002@hu.ac.th

(*Author Corresponding Email)

Received: 14 July 2026; Revised: 21 July 2026; Accepted: 27 July 2026

© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสทูล 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสทูล 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสทูล และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสทูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน 318 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสทูล ปีการศึกษา 2568 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามแบบของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสทูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างบารมี 2) แรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า ด้านความรับผิดชอบและด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้า ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.869 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษา สร้างขวัญกำลังใจและความภาคภูมิใจในวิชาชีพ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนผ่านการสนับสนุนและมอบหมายงานตามศักยภาพความสามารถ และความถนัด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจ, การปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this research were to: (1) study the transformational leadership of school administrators under the Satun Primary Educational Service Area Office; (2) investigate teachers' work motivation in schools under the Satun Primary Educational Service Area Office; (3) examine the relationship between administrators' transformational leadership and teachers' work motivation; and (4) explore guidelines for developing transformational leadership and enhancing teachers' work motivation. The sample consisted of 318 teachers and 6 school administrators under the Satun Primary Educational Service Area Office during the 2025 academic year. The research instruments included a five-point rating scale questionnaire and in-depth interviews. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient. The research findings revealed that: (1) the overall level of transformational leadership among school administrators was high ($\bar{X} = 4.39$). When considering the mean of each aspect, intellectual stimulation had the highest mean score, followed by inspirational motivation and individualized consideration, while idealized influence had the lowest mean score. (2) Teachers' work motivation was overall at a high level ($\bar{X} = 4.38$). Responsibility and achievement were rated at the highest level, whereas job characteristics, recognition, organizational policy and administration, advancement, supervision, interpersonal relationships, working conditions, job security, and compensation were rated at a high level in descending order. (3) Transformational leadership of school administrators was positively correlated with teachers' work motivation at a high level, with statistical significance at the .01 level ($r = 0.869$). (4) The development guidelines indicated that school administrators should encourage teachers' participation in analysis and decision-making processes, promote professional knowledge and educational innovation, strengthen morale and professional pride, serve as ethical role models, and recognize individual differences by

providing support and assigning responsibilities according to teachers' abilities, competencies, and aptitudes.

Keyword: Leadership, Transformational Leadership, Motivation, Works

1. บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ บริหารทรัพยากร และนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีส่วนร่วม และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน (เนตรนภา เจตน์จำนงค์, 2564)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเคารพศักดิ์ศรีของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการมีความรู้ทั้งด้านการบริหาร การปฏิบัติงาน และการประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและยกระดับคุณภาพการศึกษา ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรและคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม (ไชยา ภาวะบุตร, 2565)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและยกระดับการศึกษา แม้ว่าครูจะมีความรู้ความสามารถ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน แต่หากไม่ได้รับการดูแล สนับสนุน และสร้างความพึงพอใจในการทำงานจากผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่ช่วยส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (อุทุมพร มะโนคำ, 2562)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากผู้บริหารที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างขวัญกำลังใจ ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ และสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (อรรณพ ภักดีชน, 2567)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครมีสถานศึกษาจำนวน 159 โรงเรียน และดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แม้ว่าการ

ดำเนินงานจะมีจุดแข็งด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่เป็นระบบ และการทำงานร่วมกันของบุคลากร แต่ยังพบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ การโอนย้ายผู้บริหารที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการบริหาร ผู้บริหารบรรจุใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ บุคลากรไม่เพียงพอตามอัตรากำลังทำให้ครูต้องรับผิดชอบหลายวิชา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาและคุณภาพการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) แม้จะทราบว่าปัญหาอัตรากำลังส่งผลต่อแรงจูงใจของครู แต่ในบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระบุว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านใดของผู้บริหารที่จะช่วยรักษาระดับแรงจูงใจของครูภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าวได้อีกทั้งยังไม่มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรในพื้นที่

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร อันจะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน แบบแผนอธิบายแบบตามลำดับ (Explanatory Sequential Mixed-Methods Design) ประกอบด้วย การศึกษาวรรณเอกสาร การวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 1 และการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 2 โดยผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากแบบสอบถามในระยะที่ 1 จะถูกนำมาใช้กำหนดประเด็นคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกในระยะที่ 2 เพื่ออธิบายสาเหตุและขยายความผลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จากนั้นนำผลการวิจัยทั้งสองระยะมารวมบูรณาการกันในส่วนการอภิปรายผล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการคัดเลือก

ประชากรในการวิจัยระยะที่ 1 คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาศาสตรุล จำนวน 159 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 2 ระยะ

1. ระยะที่ 1 เป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) เพื่อคำนวณสัดส่วนประชากรครูในแต่ละขนาดโรงเรียน จากนั้นใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลากตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละโรงเรียน จำนวน 318 คน มีเกณฑ์คัดเลือกคือเป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสังกัด และมีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 2 ปีการศึกษาหรือพ้นตำแหน่งครูผู้ช่วย

2. ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศาสตรุล ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศาสตรุล ที่มีอายุ 35 - 55 ปี มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนไม่น้อยกว่า 2 ปี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศาสตรุล แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศาสตรุล มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีรายการดังนี้ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งวิทยฐานะ ขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศาสตรุล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวความคิดของลิเคิร์ท (Likert's Scale) มียอดประกอบดังนี้ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศาสตรุล โดยใช้รูปแบบของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของลิเคิร์ท (Likert's Scale) มียอดประกอบดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความมั่นคงในงาน ส่วนระยะที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศาสตรุล ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูที่

ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) รายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ระหว่าง 0.88–0.94 และรายองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 0.85–0.92 ซึ่งผ่านเกณฑ์ยอมรับได้ตามมาตรฐาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยขอหนังสือแนะนำตัวจากคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาในการเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนัดหมายการเก็บข้อมูล และจัดส่งแบบสอบถามทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms พร้อม QR Code เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดระยะเวลาในการตอบ 10 วัน เมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยติดตามและรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับครบทั้ง 318 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติและสรุปผลการวิจัย

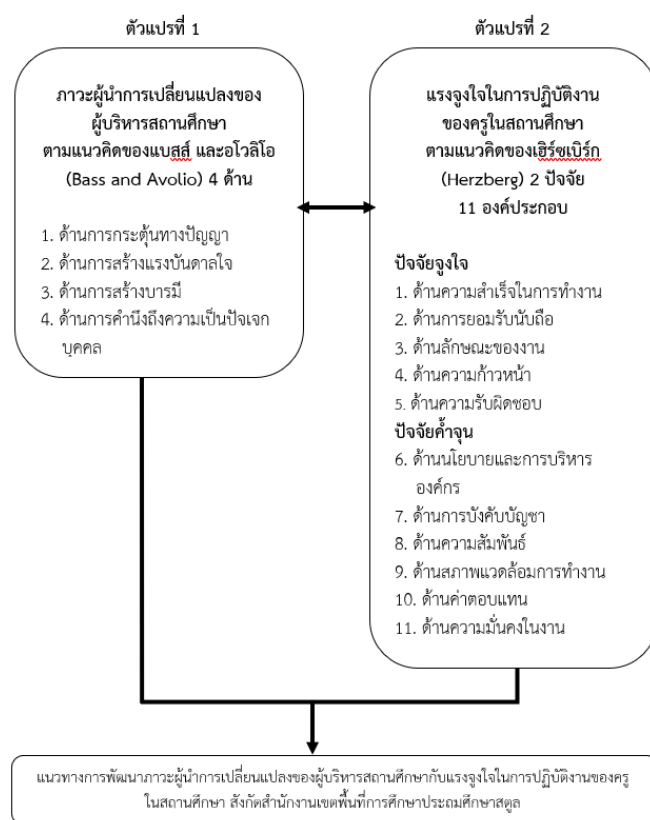
ระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล จำนวน 6 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผ่านหนังสือจากมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยบันทึกเสียงและจดบันทึกประกอบการสัมภาษณ์ พร้อมดำเนินการเก็บข้อมูลจนเกิดความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) จากนั้นถอดความข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) และนำข้อมูลไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามใน ตอนที่ 1 เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ซึ่งเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์สถิติ พบว่า ข้อมูลมีการกระจายตัวเป็นโค้งปกติ (Normality) ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) และไม่พบค่าความผิดปกติรุนแรง (Outliers) การรายงานผลสหสัมพันธ์จึงแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความเอนเอียงที่เกิดจากวิธีการวัดร่วม (Common-Method Bias: CMB) เนื่องจากตัวแปรทั้งสองวิเคราะห์จากผู้ตอบชุดเดียวกัน จึงได้ทำการลดอคติด้วยการปกปิดข้อมูลของผู้ตอบ และทดสอบความกลมกลืนเชิงปัจจัยเดี่ยวของฮาร์แมน (Harman's Single-Factor Test) พบว่าปัจจัยแรก อธิบายความแปรปรวนไม่เกินร้อยละ 50 จึงยืนยันได้ว่า CMB ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการวิจัยครั้งนี้

ระยะที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เริ่มจากการถอดความคำต่อคำ (Verbatim Transcription) กำหนดกรอบการลงรหัส (Coding Scheme) ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากนั้นทำการจัดกลุ่มรหัส (Codes) เพื่อสกัดเป็นแก่นสาระ (Themes) และสร้างตารางเชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพ (Joint Display) เพื่ออธิบายขยายความและเสนอแนวทางการพัฒนา พร้อมทั้งนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา ประกอบตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ (Verbatim Quotes)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ปรากฏผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสามารถสร้างการกระตุ้นทางปัญญาแก่ครูผู้สอนได้เป็นอย่างดี มีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของครูผู้สอน ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารสามารถมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผู้บริหารยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ครูในการสร้างสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารที่นำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูผู้สอนมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการเรียนการสอนให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ครูเกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อผู้เรียนสูงสุด ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นครูได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ครูปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีความชัดเจน อีกทั้งครูได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ครูได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมจากผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ครูและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน ครูมีความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ครูมีความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพครูได้อย่างต่อเนื่องจนถึงวัยเกษียณ และครูได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 การบูรณาการผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แก่นสาระ	ตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.52	0.64	มากที่สุด	ธีม 1 การส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์และการสร้างนวัตกรรม	“ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ครูเสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ สนับสนุนการนำนวัตกรรมมาใช้ในชั้นเรียน และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการ PLC เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างมีระบบ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1)
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.42	0.69	มาก	ธีม 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงบวกและการสร้างขวัญกำลังใจ	“ผู้บริหารมีการสื่อสารเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน คอยสร้างพลังบวกและความมั่นใจในการทำงาน พร้อมทั้งให้การยกย่องเชิดชูเกียรติเมื่อครูทำผลงานสำเร็จ ทำให้ทุกคนเกิดแรงบันดาลใจในการทุ่มเทเพื่อผู้เรียน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3)



ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แก่นสาระ	ตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์
ด้านการสร้าง บารมี	4.31	0.67	มาก	ธัมม 3 การเป็น แบบอย่างเชิง จริยธรรมและ ความน่าเชื่อถือ	“ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอก เวลาทำงาน มีความโปร่งใส ยุติธรรม และอุทิศตนเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลให้ครูเกิดความรักศรัทธา เชื่อมั่น และยินดีร่วมมือในการขับเคลื่อนโรงเรียน” (ผู้ให้ข้อมูล สำคัญคนที่ 2)
ด้าน การ คำนึงถึงความ เป็นปัจเจก บุคคล	4.33	0.66	มาก	ธัมม 4 การ สนับสนุนและการ พัฒนาศักยภาพ รายบุคคล	“ผู้บริหารรับฟังปัญหาและความต้องการของครูแต่ละคน ให้ความเป็นกันเอง เข้าใจบริบทภาระงาน และสนับสนุน ให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาตนเองตามความถนัดและ ความสนใจอย่างเต็มที่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5)
ภาพรวม	4.39	0.66	มาก		

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง ($r = 0.869$, $p < 0.05$) (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.628**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.811**
ด้านการสร้างบารมี	0.762**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.832**
ภาพรวม	0.869**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร พบว่า ควรมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญา สร้างแรง
บันดาลใจ สร้างบารมี และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของครู โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด
วิเคราะห์และตัดสินใจ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษา สร้างขวัญกำลังใจและความ
ภาคภูมิใจในวิชาชีพ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนให้ความสำคัญกับความ
แตกต่างของบุคลากรแต่ละคนผ่านการสนับสนุนและมอบหมายงานตามศักยภาพ ความสามารถ และความ
ถนัด (ดังตารางที่ 1)

5. อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้พบผลการวิจัยสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ อรพรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงสนับสนุนให้ครูพัฒนาศักยภาพของตนเองและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามพยายามมากกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นและเต็มศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ชาพุระนะ มีชัย (2568) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าครูมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน และการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเฮิร์ซเบิร์ก เมาส์เนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg Mausner & Snyderman, 1959) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง ขณะที่ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานได้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสองมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ผลสหสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้เป็นการยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล เนื่องจากอาจมีตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจของครู เช่น ขนาดของสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่อาจมี

บริบทการบริหารที่ต่างกัน ภาระงานสอนและงานฝ่ายของครู รวมถึงระดับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ครูได้รับการนำมาพิจารณาหรือควบคุมในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ รัชพล สอนใหม่ (2563) และวรรณพร ทองอร่าม (2567) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร มีรายละเอียด 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูเกิดการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ใหม่ และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการศึกษาดูงาน ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากครูได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และการตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทครูในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา โดยผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ยกย่องและให้การยอมรับในผลงานของครู รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากครูได้รับการยอมรับ เห็นคุณค่าในตนเอง และมีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

3) ด้านการสร้างบารมี ควรมุ่งเน้นให้ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และการบริหารงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม พร้อมทั้งให้เกียรติผู้ร่วมงาน สร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากครูเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างความผูกพันต่อองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษา นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและความสำเร็จขององค์กร

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความแตกต่างของครูแต่ละคนทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความต้องการ โดยผู้บริหารศึกษาศักยภาพของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการมอบหมายงานให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากครูได้รับความไว้วางใจ ได้รับการสนับสนุนตามศักยภาพ



และความต้องการของตนเอง ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีความผูกพันต่อองค์กร และทุ่มเทความรู้ความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผ่านการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้การยอมรับในความสำเร็จของครู
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครูแต่ละคน

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู นอกเหนือจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและสามารถอธิบายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาวิจัยในพื้นที่หรือกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน เช่น สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สถานศึกษาเอกชน หรือสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยและตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในบริบทที่แตกต่างกัน
3. ควรมีการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนาโปรแกรมหรือรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและประสิทธิผลของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ไชยา ภาวะบุตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชาพูเราะห์ มีชัย. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์เครือข่ายสันกาลาคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1. *วารสารศิลปการจัดการ*, 9(2), 112-129.
- เนตรนภา เจตน์จำนงค์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- รัชพล สอนใหม่. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ประณตศึกษาชบุรี เขต 3. สารนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.

มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566—2570).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วรรณพร ทองอร่าม. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี
เขต 1. วารสารวิชาการนวัตกรรมการบริหารการศึกษา. 3(1), 24–34.

อรรณพ ภักดีชน. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์. วารสารพุทธปรัชญา
วิวัฒน์, 8(1), 181-192.

อรรณพ ภักดีชน. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์หลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อุทุมพร มะโนคำ. (2562). ปัจจัยลักษณะงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน ต่อองค์การ
ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Consulting
Psychologists.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. John
Wiley & Sons.