

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่  
ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1\***

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
AFFECTING MORALE IN WORKING OF TEACHERS UNDER  
NAKHON SI THAMMARAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 1**

ชนกชนม์ กรมการ\*, รัฐพร กลิ่นมาลี, วีระยุทธ ชატะกาญจน์

Chanokchon Kammakan, Rattaporn Klinmalee, Werayut Chatakan

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

\*Corresponding author E-mail: chanokchon9646@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และแนวทางการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช  
เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบ  
สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก  
ระดับปานกลาง ( $r = .64^{**}$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการ

\* Received December 9, 2022; Revised December 27, 2022; Accepted January 25, 2023



เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลทางบวกต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู 4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 แต่ละด้านดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรส่งเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และ 4) ด้านการสื่อสารในองค์กร ควรสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

**คำสำคัญ:** ขวัญและกำลังใจ, ผู้บริหารการศึกษา, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## Abstract

The purposes of this research were to study Transformational Leadership of School Administrators, to study morale in working of teachers, to study Transformational Leadership of School Administrators affecting Morale in working of teachers and to propose the approaches of developing the guideline of transformational leadership of School Administrators under the Primary Educational Service Area Office 1. The research samples included 306 teachers under Nakhon Si Thammarat Educational Service Area Office 1. The data collection instrument were questionnaires and interviewing for research. The research findings were as follow: 1. Transformational Leadership of School Administrators under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1 are highest in overall view. 2. Morale in working of teachers under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1 are highest in overall view. 3. Transformational Leadership of School Administrators affecting Morale in working of teachers under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1. in overall view, The relationship were moderate ( $r = .64^{**}$ ). there were statistical significant relationship at 0.05 by executive transformational leadership in terms of Inspiration motivation organizational communication and Individualized consideration had a positive effect on the morale of teachers under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1. 4. propose the approaches of developing the guideline of transformational leadership of School Administrators under the Primary Educational Service Area

Office 1. Should focus each aspect as follows: 1) Idealized influence aspect should encourage the pride and confidence in working. 2) Individualized consideration aspect should always urge all staff for their self-development according to their potentiality. 3) Inspiration motivation aspect should promote the good attitude in working. And 4) organizational communication aspect should use communication methods to create mutual understanding.

**Keywords:** Morale, School Administrators, Transformational Leadership

## บทนำ

การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษานั้นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ คือผู้บริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ย่อมทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้รับการศึกษา ผู้เรียนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ตลอดจนสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ (ดวงดาวจิตใส และประเสริฐ อินทร์, 2554) โดยเฉพาะในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ความสำคัญด้านการบริหารจัดการยังมีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับประกอบกับองค์การต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่างๆของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ดังที่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ควรจะต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น สามารถกระตุ้นจูงใจและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นนักคิดนักวางแผนที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างฉลาดและยุติธรรม มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงหรือบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้ด้วยวิธีที่ถูกต้อง (โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม, 2547)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคมผู้นำจึงควรพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะ ดังที่ (ฉิรดา เวชญาลักษณ์, 2560) ได้กล่าวไว้คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามลอกเลียนแบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงานที่ผู้



ตามมีความรู้ความชำนาญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้อิสระในการทำงานจึงจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิผลบรรลุผล นอกจากการบริหารสถานศึกษาแล้วสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จก็คือ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและบุคลากร ครูและบุคลากรทุกคนต้องการกำลังใจในการปฏิบัติงาน ต้องการการรับรู้และยกย่องจากผู้บังคับบัญชา (สุมิตร สุวรรณ, 2561) ดังนั้น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิคเพื่อที่จะให้ผู้ที่ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ครูทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถรวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด ฉะนั้นการที่ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรของตนเองได้ ย่อมทำให้เกิดการยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สามารถคิดค้นนวัตกรรมการสอนใหม่ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

โดยบริบทการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบายการดำเนินการที่หลากหลายในการพัฒนาครูและบุคลากรในสังกัดทุกคนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อยุคสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นการจัดการอบรมทั้งแบบ On Line และ On Site จึงเป็นวิธีดำเนินการอย่างหนึ่งที่จะจัดขึ้นในหัวข้อต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มอบหมายหน้าที่อีกชั้นหนึ่งในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาและการดำเนินการอบรมดังกล่าว ซึ่งครูและบุคลากรในสถานศึกษามีภารกิจงานสอน งานหน้าที่อื่น ๆ ในสถานศึกษา และงานการพัฒนาตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อาจทำงานที่มอบหมายได้ไม่เต็มที่และไม่เต็มใจที่จะทำได้ เนื่องจากขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นประโยชน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ และแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารให้สามารถบริหารงานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับสภาวะสถานการณ์ในปัจจุบัน และประสบความสำเร็จในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อันจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านคุณภาพการศึกษามากที่สุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1



2. เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัยเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถามการวิจัย ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 และตอนที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) จากแบบสัมภาษณ์ การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ตามประเด็นดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร ประชากรในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 110 โรงเรียน จำนวน 1,506 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 110 โรงเรียน จำนวน 306 คน ได้มาโดยวิธีการคัดเลือกใช้เทคนิคกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอน ใช้ตารางเคร์ชชีและมอร์แกน

#### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย มีดังต่อไปนี้ แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งเครื่องมือผ่านการนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยหาค่าความสอดคล้องรวมอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข เรียบร้อยแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item discrimination power) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.24 – 0.77 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งเท่ากับ 0.97 และแบบสัมภาษณ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งเครื่องมือผ่านการนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยหาค่าความสอดคล้องรวมอยู่ที่ 1.00 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นและสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ทางราชการ จากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถาม ด้วย Google Form ถึงกลุ่มโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง และสัมภาษณ์ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 5 คน หลังจากทีกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามมาครบตามจำนวนแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เมื่อเรียบร้อยแล้วก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผ่าน Google Form และ Google Sheet จากนั้นนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ และนำไปสรุป ส่วนแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปประเด็นสาระสำคัญ อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะตามลำดับ

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 ชุด หรือจำนวนมากที่สุดแล้วได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ดังนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกชุด ที่ได้เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Packages for Social Science)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment coefficient of Correlation) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

**ตารางที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ            | ลำดับ |
|--|-------------|-------------|------------------|-------|
| 1. ด้านการมีอุดมการณ์                            | 4.55        | 0.60        | มากที่สุด        | 4     |
| 2. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล                    | 4.60        | 0.56        | มากที่สุด        | 2     |
| 3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ                          | 4.61        | 0.56        | มากที่สุด        | 1     |
| 4. ด้านการสื่อสารในองค์กร                        | 4.57        | 0.56        | มากที่สุด        | 3     |
| <b>เฉลี่ย</b>                                    | <b>4.58</b> | <b>0.57</b> | <b>มากที่สุด</b> |       |

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.56) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.56) ด้านการสื่อสารในองค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.60)



2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1

ตารางที่ 2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

| ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ            | ลำดับ |
|-------------------------------------|-------------|-------------|------------------|-------|
| 1. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ          | 4.53        | 0.58        | มากที่สุด        | 4     |
| 2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล     | 4.59        | 0.55        | มากที่สุด        | 1     |
| 3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ       | 4.53        | 0.56        | มากที่สุด        | 3     |
| 4. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน   | 4.51        | 0.58        | มากที่สุด        | 5     |
| 5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ     | 4.56        | 0.55        | มากที่สุด        | 2     |
| 6. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน        | 4.39        | 0.72        | มาก              | 6     |
| <b>เฉลี่ย</b>                       | <b>4.52</b> | <b>0.59</b> | <b>มากที่สุด</b> |       |

จากตารางที่ 2 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{X}$  = 4.59, S.D. = 0.55) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X}$  = 4.56, S.D. = 0.55) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{X}$  = 4.53, S.D. = 0.58) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X}$  = 4.53, S.D. = 0.56) และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.51, S.D. = 0.58) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ( $\bar{X}$  = 4.39, S.D. = 0.72)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

**ตารางที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู |                              |                            |                                |                              |                           |       |
|--|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------|
|  | ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ             | ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน | ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ | ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน | รวม   |
| ด้านการมีอุดมการณ์                               | .62**                               | .73**                        | .62**                      | .66**                          | .49**                        | .42**                     | .59** |
| ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล                       | .60**                               | .67**                        | .68**                      | .75**                          | .58**                        | .49**                     | .63** |
| ด้านการสร้างแรงจูงใจ                             | .69**                               | .76**                        | .78**                      | .76**                          | .59**                        | .54**                     | .69** |
| ด้านการสื่อสารในองค์กร                           | .66**                               | .71**                        | .69**                      | .74**                          | .57**                        | .55**                     | .65** |
| เฉลี่ยรวม  | .64**                               | .72**                        | .69**                      | .73**                          | .56**                        | .50**                     | .64** |

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .64^{**}$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลทางบวกต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

ด้านการมีอุดมการณ์ เปรียบเสมือนหลักที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความคิด กล้าพูดกล้าตัดสินใจ มีความตั้งใจเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีนโยบายชัดเจน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา เน้นแนวในอุดมการณ์ เปิดโอกาสให้มีการเสนอ



ปัญหาและให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเป็นผู้มีจรรยาบรรณประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีการบริหารที่เหมาะสมกับครูและบุคลากรการศึกษาแต่ละคน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะของบุคลากร เพื่อการจัดการศึกษา การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จต่อไปของสถานศึกษา

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างและส่งเสริมเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการสร้างความตระหนักให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบต่อหน้าที่และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในทีม สร้างโอกาสในการพัฒนา เติบโตในทักษะความสามารถ หรือตำแหน่งหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในเป้าหมายส่วนตัวและสถานการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป ซึ่งส่งผลให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันในระยะยาว ทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาไปด้วยกัน

ด้านการสื่อสารในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการพูดที่เหมาะสมและการมีบุคลิกภาพที่ดีจะเป็นการส่งเสริมการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ การสื่อสารในองค์กรจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายที่วางไว้ร่วมกัน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ของทีมงานการสื่อสารที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันให้ไปในทิศทางเดียวกันและสามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการมีอุดมการณ์

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 เป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการทำงานเป็นทีม มีอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อและแรงจูงใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครู ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาตนเองของครู ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าว

ให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามเพื่อให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ขจรอรุณพน พงศ์วิริทธิ์ธรและคณะ, 2563) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย มีระดับการให้ความสำคัญต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงรายโดยรวม ให้ความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.42)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การสร้างจูงใจส่งผลต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักการจูงใจครู-อาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักคนในสถานศึกษา ธรรมชาติของคนและความต้องการของคน เพื่อการจูงใจให้คนทำงานได้ตามความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ปิยะ หมายานอ, 2562) ได้วิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ศูนย์อบรมศาสนาอิสลามและจริยธรรมประจำมัสยิดจังหวัด นครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการบริหาร มีความคิดเห็นต่อบทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านการจูงใจอยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ด้านการมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด แต่เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีความเฉลียวฉลาด มีความเคารพ จงรักภักดีและเชื่อมั่น โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานจึงทำให้ครูและบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจจึงทำให้มุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มใจและมีความสุขกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (พิศมัย หลงเจริญ, 2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน อุทิศตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู เสียสละประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะให้ความสำคัญสนทนสนมเป็นกันเองกับครู ไม่วางตัวสูงกว่าครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้ความจริงใจกับครูและพร้อมที่จะช่วยเหลือทุกเมื่อ



2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนอกจากการบริหารสถานศึกษาแล้วสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จก็คือการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและบุคลากร ครูและบุคลากรทุกคนต้องการกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงต้องมีการส่งเสริมกำลังใจหลายวิธี ได้แก่ รู้จักใจเขาใจเรา ความเห็นอกเห็นใจ แสดงความเชื่อมั่นไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ความยากลำบาก และรับรู้ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนมีความจริงใจ ไม่เสแสร้งหรือหลอกलोวใช้งาน (สุมิตร สุวรรณ, 2561) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564) ได้ศึกษาเรื่อง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีสัมพันธภาพที่ดีกับครูและบุคลากร มีการปกครองบังคับบัญชาด้วยระบบคุณธรรม มีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้รับคำปรึกษาแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูและบุคลากร ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ไอยรัตน์ คงทัพ และ เสวียน เจนเขว้า, 2564) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 พบว่า ขวัญและกำลังใจของครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 โดยรวม และรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ถือว่ามีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการครูเป็นอย่างมาก เพราะทุกวันนี้ค่าครองชีพสูงขึ้นข้าราชการครูจึงต้องการสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน รวมไปถึงเงินบำเหน็จ บำนาญ เพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ดีภายในองค์กร ทำงานด้วยความพึงพอใจและเต็มใจ เมื่อข้าราชการครูมีขวัญและกำลังใจจึงนำไปสู่ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ (พนรัตน์ ชื่นอารมณ์ และคณะ, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (รุ่งทิภา วิบูลย์พันธ์, 2562) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .64^{**}$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลทางบวกต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีความสามัคคี เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้ายตามกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงานโดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หาวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่



ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา จึงจะส่งผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรส่งเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาและให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการประพฤติปฏิบัติที่ดีตามมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรม จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารศึกษาต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างนั้นเพื่อค้นหาศักยภาพของบุคคล ร่วมกับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (นาคยา อิมมาก, 2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 กล่าวว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครู ด้วยความเคารพ ยึดความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคลและสนับสนุนคณะครูให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะตลอดจนสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่คณะครูทุกคน

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยชี้ให้เห็นถึงภาพเป้าหมายและภาพความสำเร็จร่วมกัน เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ให้อิสระในการทำงาน ติดตามการทำงานและให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ยกย่องชมเชยบุคลากรอยู่เสมอ และมอบรางวัลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับ (วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบถึงความคาดหวังสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้

กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย สร้างจิตสำนึกของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายและผลงานซึ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ด้านการสื่อสารในองค์กร จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายที่วางไว้ร่วมกันช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ของทีมงาน การสื่อสารที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันให้เป็นทิศทางเดียวกันและสามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (พรทิพย์ เพ็งกลัด, 2560) ได้ศึกษาการสื่อสารของผู้บริหารกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี กล่าวว่า การสื่อสารของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริงของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันเป็นวิธีการติดต่อสื่อสาร

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอุดมการณ์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .64^{**}$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในแต่ละด้านควรมุ่งเน้น 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรส่งเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาและให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพอยู่เสมอ 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรส่งเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนหน้าที่ที่รับผิดชอบ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ 4) ด้านการสื่อสารในองค์กร ใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอุดมการณ์ พัฒนารูปแบบนโยบายในการเสริมสร้างขวัญและ



กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน 2) ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป นำผลการวิจัยไปพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์สมรรถนะเชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

## เอกสารอ้างอิง

- โกเมธ พิมพ์บัวธรรม. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ขจรอรุณพน พงศ์วิริทธิ์ธรและคณะ. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 6(6). 1-15.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุจดาว จิตใส และประเสริฐ อินทร์เกษ. (2554). การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นาดยา อิ่มมาก. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. ใน สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยะ หนานอี. (2562). บทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูศูนย์อบรมศาสนาอิสลามและจริยธรรมประจำมัสยิด จังหวัดนครศรีธรรมราช. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- พนารัตน์ ชื่นอารมย์ และคณะ. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2), 148-162.



- พรทิพย์ เพ็งกลัด. (2560). การสื่อสารของผู้บริหารกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิศมัย หลงเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี. ใน สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำทฤษฎีการวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งทิภา วิบูลย์พันธ์. (2562). ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- วิมลพรรณ ช่างคิด. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุมิตร สุวรรณ. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรีนติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไอยรัตน์ คงทัพ และเสวียน เจนเขว้า. (2564). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2. *Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University*, 1(2), 49-62.