บทความวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3*

TRANSFORMATIVE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN THE 21'S CENTURY AFFECTING TO THE TEACHER'S JOB MOTIVATION UNDER NAKHON SI THAMMARAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

สุพัตรา หล้าปวงคำ*, นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์, นพรัตน์ ชัยเรือง
Supattra Lapuangkham*, Nilrat Navakijpaitoon, Nopparat Chairueng
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช นครศรีธรรมราช ประเทศไทย
Faculty of Education, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Nakhon Si Thammarat, Thailand
*Corresponding author E-mail: Supattra1709.l@gmail.com
*Tel: 083-820-9815

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 การศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู 313 คน โดยสุ่มอย่างง่าย และ ครูที่ได้รับรางวัล "ครูผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพดีเด่น" 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.47, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44) 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55 , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.40) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถเรียงลำดับตัวแปรจากมีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เน้นให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติงานและคุณธรรม ใช้การสื่อสารเชิงบวกอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการพัฒนาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหาร, แรงจูงใจ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

* Received 31 August 2026; Revised 26 September 2026; Accepted 31 October 2026

Abstract

This research aimed to 1) examine the transformative leadership of administrators in the 21st century, 2) examine the teacher's job motivation, 3) examine the transformative leadership of administrators in the 21st century affecting to the teacher's job motivation, and 4) explore the guidelines for developing the transformative leadership of administrators in the 21st century affecting to the teacher's job motivation under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 3. This research methodology was Mixed Methods Reseach. The sample consisted of 313 teachers by using the simple random sampling technique and 5 of the teachers with "Outstanding Teacher Professional Ethics Award". The research instruments included questionnaires and the interview. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Stepwise Multiple Regression Analysis. The results of the research finding were as follow: 1) The transformational leadership of administrators in the 21st century were high level in all aspects. ($\bar{x}$ = 4.47, S.D. = 0.44) 2) The teacher's job motivation were highest in all aspects. ($\bar{x}$ = 4.55, S.D. = 0.40) 3) The transformational leadership of administrators in the 21st century affecting the teacher's job motivation could be put in descending order by idealized Influence, Individualized Consideration and, Intellectual Stimulation respectively. And 4) The guidelines for developing the transformative leadership of administrators in the 21st century affecting to the teacher's job motivation were serve as role models in both professional conduct and moral integrity, appropriate positive communication including continuously updating their knowledge to keep pace with ongoing changes.

Keywords: Transformative Leadership, Administrator, Motivation, Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 3

บทนำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย พัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในการทำงาน กล่าวคือ หากผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษาได้ จะส่งผลให้ครูรับรู้ถึงคุณค่าในวิชาชีพของตนเอง การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นคงและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขและทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งท้ายที่สุดจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติ ส่งผลให้อายุขัยขององค์ความรู้สั้นลง รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่เน้นการท่องจำจึงไม่เพียงพอต่อการพัฒนาผู้เรียนในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ตลาดแรงงานยุคใหม่ต้องการกำลังคนที่มีทักษะสูง บูรณาการทักษะแห่งอนาคตในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการปรับตัวต่อสังคมผู้สูงอายุ อัตราการเกิดที่ลดลง และความท้าทายระดับโลก เช่น ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม สถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับภาวะกดดันในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาผู้เรียนให้มีขีดความสามารถสอดรับกับโลกยุคใหม่ บทบาทของ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการแสดงออกถึง ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำพาองค์กรเผชิญความท้าทายและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิผล การขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดและจัดการเรียนรู้ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการสร้างแรงบันดาลใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู

ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่แวดวงการศึกษาต้องเร่งศึกษาวิจัยเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในบริบทของศตวรรษที่ 21 ที่มีความซับซ้อนทวีคูณ การศึกษาวิจัยในประเด็นนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 214 โรงเรียน จำนวนครูทั้งสิ้น 1,662 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำนวน 313 คน ซึ่งได้มาโดยการใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน มีวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิผู้ให้ข้อมูลได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) และผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยครูจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการตรวจสอบพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญได้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) 4) นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฉบับปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแก้ไขอีกครั้ง 5) ทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน 6) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาบันทึกลงในระบบ Google forms เพื่อนำไปใช้จัดเก็บข้อมูลแบบออนไลน์ต่อไป และแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 3) นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฉบับปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอ

ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแก้ไขอีกครั้ง และ 4) นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ใช้เก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 แสดงผลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน (n=313)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.49	.49	มาก
2.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.46	.50	มาก
3.	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.47	.47	มาก
4.	ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.46	.46	มาก
	รวม	**4.47**	**.44**	**มาก**

จากตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากัน รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมและรายข้อด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการบริหารไว้อย่างชัดเจน	4.48	.62	มาก
2.	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.55	.62	มากที่สุด
3.	ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของตนเอง	4.52	.65	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง	4.41	.61	มาก
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมองเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	4.51	.61	มากที่สุด
	รวม	**4.49**	**.49**	**มาก**

จากตารางที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 2 ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 3 ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของตนเอง ข้อที่ 5 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมองเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ข้อที่ 1 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการบริหารไว้อย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 4 ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมและรายข้อด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม	4.39	.61	มาก
2.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าการสั่งงาน	4.45	.63	มาก
3.	ผู้บริหารมีเทคนิคและวิธีการในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ	4.50	.64	มาก
4.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์	4.45	.63	มาก
5.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นถึงความมีคุณค่าในตนเอง	4.49	.65	มาก
	รวม	**4.46**	**.50**	**มาก**

จากตารางที่ 3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีเทคนิคและวิธีการในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นถึงความมีคุณค่าในตนเอง ข้อที่ 2 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าการสั่งงาน ข้อที่ 4 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมและรายข้อด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษา	4.44	.62	มาก
2.	ผู้บริหารสามารถเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการทำงานให้แก่บุคลากรได้	4.48	.62	มาก
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ	4.52	.63	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ทดลองโครงการใหม่หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	4.46	.60	มาก
5.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสะท้อนผลของพฤติกรรมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.45	.63	มาก
	รวม	**4.47**	**.47**	**มาก**

จากตารางที่ 4 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.47, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการทำงานให้แก่บุคลากรได้ ข้อที่ 4 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ทดลองโครงการใหม่หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ข้อที่ 5 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสะท้อนผลของพฤติกรรมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมและรายข้อด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ข้อ	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเชื่อส่วนบุคคลของบุคลากร	4.43	.59	มาก
2.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความสนใจ	4.45	.59	มาก
3.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรที่อุทิศตนให้กับงาน	4.51	.64	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารให้คำแนะนำต่อบุคลากรที่ประสบปัญหาระหว่างการทำงาน	4.45	.63	มาก
5.	ผู้บริหารเข้าใจและให้โอกาสแต่ละบุคคลในการแก้ไขความผิดพลาด	4.46	.63	มาก
	รวม	**4.46**	**.46**	**มาก**

จากตารางที่ 5 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 3 ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรที่อุทิศตนให้กับงาน รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 5 ผู้บริหารเข้าใจและให้โอกาสแต่ละบุคคลในการแก้ไขความผิดพลาด ข้อที่ 2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความสนใจ ข้อที่ 4 ผู้บริหารให้คำแนะนำต่อบุคลากรที่ประสบปัญหาระหว่างการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเชื่อส่วนบุคคลของบุคลากร ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 แสดงผลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน (n=313)

ด้าน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.	ด้านความต้องการความอยู่รอด	4.58	.42	มากที่สุด
2.	ด้านความต้องการความสัมพันธ์	4.55	.43	มากที่สุด
3.	ด้านความต้องการความก้าวหน้า	4.51	.40	มากที่สุด
	รวม	**4.55**	**.40**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.55, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านความต้องการความอยู่รอด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการความก้าวหน้า (ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน (n=313) ด้านความต้องการความอยู่รอด

ข้อ	ด้านความต้องการความอยู่รอด	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.	ท่านสามารถปฏิบัติปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.58	.55	มากที่สุด
2.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี	4.61	.57	มากที่สุด
3.	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.64	.54	มากที่สุด
4.	ท่านได้รับโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการจัดอบรมให้ความรู้	4.52	.57	มากที่สุด
5.	ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.53	.56	มากที่สุด
	รวม	**4.58**	**.42**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 7 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการความอยู่รอด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.58, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 3 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนด รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 2 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี ข้อที่ 1 ท่านสามารถปฏิบัติ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ข้อที่ 5 ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 4 ท่านได้รับโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการจัดอบรมให้ความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน (n=313) ด้านความต้องการความสัมพันธ์

ข้อ	ด้านความต้องการความสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ท่านได้รับการยอมรับในความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน	4.50	.56	มาก
2.	ท่านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.52	.58	มากที่สุด
3.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีเมื่อได้สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.62	.56	มากที่สุด
4.	ท่านมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.56	.58	มากที่สุด
5.	ท่านรู้สึกเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.56	.58	มากที่สุด
	รวม	**4.55**	**.43**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 8 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการความสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 3 ท่านมีความรู้สึกที่ดีเมื่อได้สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 4 ท่านมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน ข้อที่ 5 ท่านรู้สึกเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้อที่ 2 ท่านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 ท่านได้รับการยอมรับในความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน (n=313) ความต้องการความก้าวหน้า

ข้อ	ด้านความต้องการความสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับโอกาสในความก้าวหน้าหรือได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.46	.60	มาก
2.	ท่านรู้สึกถึงความเป็นธรรมในการพิจารณาการได้รับโอกาสในความก้าวหน้าหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.47	.62	มาก
3.	ท่านได้รับการสนับสนุนและโอกาสในความก้าวหน้าอยู่เสมอ	4.58	.59	มากที่สุด
4.	ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญของสถานศึกษาที่อาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในอนาคต	4.52	.61	มากที่สุด
5.	ท่านได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเช่นเดียวกับบุคลากรท่านอื่นในสถานศึกษา	4.50	.61	มาก
	รวม	**4.51**	**.47**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 9 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ความต้องการความก้าวหน้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 3 ท่านได้รับการสนับสนุนและโอกาสในความก้าวหน้าอยู่เสมอ รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 4 ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญของสถานศึกษาที่อาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในอนาคต ข้อที่ 5 ท่านได้รับโอกาส

ในความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเช่นเดียวกับบุคลากรท่านอื่นในสถานศึกษา ข้อที่ 2 ท่านรู้สึกถึงความเป็นธรรมในการพิจารณาการได้รับโอกาสในความก้าวหน้าหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับโอกาสในความก้าวหน้าหรือได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 แสดงผลตามตารางดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู				
	ด้านความต้องการความอยู่รอด (Y_1)	ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2)	ด้านความต้องการความก้าวหน้า (Y_3)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y_{tot})	ระดับ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	.695**	.666**	.691**	.749**	สูง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.632**	.622**	.646**	.694**	สูง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.652**	.629**	.706**	.726**	สูง
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)	.650**	.657**	.669**	.721**	สูง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (X_{tot})	.724**	.708**	.746**	.795**	สูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง (r = 0.795) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 รายด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวม (Y_{tot}) พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) (r = 0.749) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) (r = 0.726) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) (r = 0.721) โดยด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) (r = 0.694)

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 11 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ได้แก่ ค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R^2) ค่าอำนาจในการพยากรณ์ที่ปรับแก้ (Adjusted R^2) และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)

Model	R	R^2	R^2_{adj}	SE_{est}
Stepwise	.805	.648	.644	0.239

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า 0.805 และค่าอำนาจในการพยากรณ์มีค่า 0.648 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ร่วมกันพยากรณ์ผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 64.80 และมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ที่ปรับแก้ (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.644 ส่วนค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์มีค่า 0.239

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การถดถอย	32.555	3	10.852	189.360	.000
ส่วนที่เหลือ	17.708	309	.057		
โดยรวม	**50.263**	**312**			

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ค่า F มีค่าเท่ากับ 189.360 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Sig = .000) ซึ่งตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถนำไปสร้างเป็นสมการได้

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์หารถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

ตัวแปรทำนาย	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	Sig
	b	$S.E._b$	β		
ค่าคงที่	1.217	.141	-	8.607***	.000
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	.313	.047	.384	6.684***	.000
2. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)	.273	.046	.316	5.944***	.000
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.157	.054	.182	2.903**	.004
$R = 0.805$, $R^2 = 0.648$, $R^2_{adj} = 0.644$, $SE_{est} = 0.239$, $F = 189.360$					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 13 พบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .384 รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .316 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .182 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 64.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ±.239

จากค่าต่างๆในตารางที่ 21 สามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$\hat{Y}_{tot} = 1.217 + .313 (X_1) + .273 (X_4) + .157 (X_3)$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$\hat{Z}_{tot} = .384 (X_1) + .316 (X_4) + .182 (X_3)$

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 สรุปผลในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและคุณธรรม มีจุดยืนเชิงกลยุทธ์ ยึดหลักความเสมอภาคและปราศจากอคติ ใช้การสื่อสารเชิงบวกอย่างเหมาะสม พร้อมพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันจะส่งเสริมแรงจูงใจ ความสุขในการทำงาน และประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี สื่อสารนโยบายอย่างชัดเจน และส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจ การแก้ไขปัญหาอย่างรับผิดชอบ และการเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระบนพื้นฐานของความไว้วางใจ เพื่อส่งเสริมความสุขและศักยภาพในการทำงาน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการระดมสมอง พร้อมสนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงเปิดโอกาสให้ทดลองปฏิบัติและสะท้อนผลการทำงาน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและส่งเสริมศักยภาพของครูให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยพิจารณาความถนัดและความสามารถของครูในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพ (Put the right man on the right job) พร้อมสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้คำปรึกษาและชื่นชมความสำเร็จอย่างเหมาะสม ตลอดจนบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลและความยุติธรรม เพื่อส่งเสริมคุณค่าและศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษา

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ในการมุ่งยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ควบคู่กับการยึดมั่นในหลักจริยธรรม ตลอดจนการพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อพลวัตและความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ปัจจัยขับเคลื่อนทางนโยบายเหล่านี้ส่งผลให้อัตราเฉลี่ยของมิติด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ปรากฏในระดับสูงสุด ยิ่งไปกว่านั้น ผู้วิจัยมีข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า การที่ผู้บริหารดำเนินกลยุทธ์การบริหาร จัดการเชิงรุกมีระบบการวางแผนการดำเนินงานเชิงโครงสร้าง และมีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ย่อมเป็นกลไกเชิงพฤติกรรมที่สร้างความ

ศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะเดียวกัน แผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ อาทิ นโยบายประเทศไทย 4.0 และแผนการส่งเสริมทักษะแห่งอนาคตย่อมเป็นปัจจัยแวดล้อมสำคัญที่ช่วยกระตุ้นกระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงระบบและการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา ส่งผลให้มิติด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจในมิติความแตกต่างระหว่างบุคคล การบูรณาการระบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาครูรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานเชิงบวก ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งผลให้มิติด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและมิติด้านการสร้างแรงบันดาลใจปรากฏผลลัพธ์ในระดับมากตามลำดับ ซึ่งภาพสะท้อนเชิงวิชาการเหล่านี้ล้วนเป็นหลักฐานยืนยันถึงประสิทธิผลของการ บริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดรับกับบริบทและข้อกำหนดของโครงสร้างทางการศึกษาในยุคปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass, B. M. ที่กล่าวว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างและมีความน่าเคารพนับถือ (Bass, B. M., 1985) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรวรรณ จิตต์ปราณี โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (วิรวรรณ จิตต์ปราณี, 2559) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับวิจัยของ สุพจน์ ปลื้มจิตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่การปฏิบัติสูงสุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างทีมงาน ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (สุพจน์ ปลื้มจิตร, 2566) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา บัวหลวง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนศูนย์เครือข่ายการศึกษาตำบลปอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีทักษะการสื่อสาร รองลงมา คือการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการมีความกระตือรือร้น (อุษา บัวหลวง, 2565)

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยความต้องการความอยู่รอดมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความก้าวหน้า ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สามารถวิเคราะห์สภาวะการณ์เชิงพฤติกรรมของครูได้ว่า เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในระดับสูง และให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดกับเสถียรภาพในวิชาชีพ โดยพบว่าแรงจูงใจในมิติด้านความต้องการความอยู่รอดมีค่าเฉลี่ยจำแนกอยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งอธิบายได้จากพฤติกรรมของครูที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้อง การขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ อัตราผลตอบแทนหรือรายได้ ความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่การงาน ตลอดจนระบบสวัสดิการที่เกื้อหนุนต่อการครองชีพอย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน ข้อสังเกตเชิงวิชาการประการต่อมาระบุว่า วัฒนธรรมการทำงานของครูในสถานศึกษามีลักษณะร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงพึ่งพิงค่อนข้างหนาแน่น โดยมีการบูรณาการระบบการปฏิบัติงานเป็นทีม มีการกำกับและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันทั้งในมิติด้านการจัดการเรียนรู้และการดำเนินภารกิจสนับสนุนอื่น ๆ ของสถานศึกษา ปัจจัยเชิงสภาพแวดล้อมทางสังคมนี้ส่งผลให้แรงจูงใจในมิติด้านความต้องการความสัมพันธ์ ปรากฏผลลัพธ์ในระดับมากที่สุด ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรทางการศึกษาโดยส่วนใหญ่ยังมีแรงขับเคลื่อนภายในที่มุ่งส่งเสริมความก้าวหน้าและการพัฒนาแห่งตนอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับคลังความรู้ การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะทางวิชาชีพ ตลอดจนการเติบโตในสายอาชีพ เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนระดับวิทยฐานะ หรือการผลิตผลงานสร้างสรรค์ทางวิชาการ ปัจจัยเชิงบวกเหล่านี้จึงส่งผลให้

แรงจูงใจในมิติด้านความต้องการความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ ซึ่งภาพสะท้อนทางสถิติเหล่านี้ล้วนเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันถึงความทุ่มเทและอัตลักษณ์ความเป็นมืออาชีพของครูในบริบทของการปฏิบัติงานจริงอย่างเด่นชัด ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา จังหวัด ตรัง สุราษฎร์ กาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก (ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร, 2566) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับวิจัยของ ธนวัฒน์ ปริญญาวาณิชย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (ธนวัฒน์ ปริญญาวาณิชย์, 2568) และสอดคล้องกับวิจัยของ ภูวิศ สิงสีดา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน (ภูวิศ สิงสีดา, 2565)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมพบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 64.80 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเชิงโครงสร้างที่ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นรูปธรรม โดยเมื่อจำแนกรายมิติพบว่า มิติด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่มีค่าน้ำหนักอิทธิพลหรืออำนาจการทำนายสูงสุด ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลมีจุดยืนที่เด่นชัด ตลอดจนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีบนฐานของหลักคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างความเลื่อมใสศรัทธาและความมั่นใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษา อันส่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อการยกระดับแรงขับเคลื่อนภายในในการปฏิบัติงานของครูให้สูงยิ่งขึ้น สำหรับองค์ประกอบที่มีอำนาจการพยากรณ์รองลงมาคือ มิติด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลตลอดจนเอาใจใส่ สนับสนุน และส่งเสริมศักยภาพของครูอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับอัตลักษณ์เฉพาะบุคคล ย่อมส่งผลให้ครูรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างเต็มกำลังขีดความสามารถ ในขณะที่ มิติด้านการกระตุ้นทางปัญญา แม้จะมีค่าน้ำหนักอิทธิพลในลำดับรองลงมา แต่ยังคงเป็นกลไกเชิงพฤติกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมให้ครูเกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ และกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชพล สอนใหม่ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (รัชพล สอนใหม่, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวัฒน์ ปริญญาวาณิชย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงลำดับตามอำนาจพยากรณ์จากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถร่วมกันทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 91.00 (ธนวัฒน์ ปริญญาวาณิชย์, 2568) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวิศ สิงสีดา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การเป็นแบบอย่างที่ดี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถร่วมกันทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูได้ร้อยละ 99.30 (ภูวิศ สิงสีดา, 2565) และยังสอดคล้องกับวิจัยของ อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครู โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ เกิดการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร โดยอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.3 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ±0.22493 (อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง, 2566)

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จอย่างยั่งยืนและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในภาพรวมของสถานศึกษา มีรากฐานสำคัญมาจากกลไกการบริหารจัดการที่บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญในการขับเคลื่อนแรงจูงใจภายในเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา โดยกระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นผ่านการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมวิชาชีพที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบและความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเท่าเทียมและปราศจากอคติ ผนวกกับการใช้กลยุทธ์การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และการส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิด วางแผน และร่วมตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ นอกจากนี้สถานศึกษาจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างสรรค์ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยผ่านการสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมทางการศึกษา ควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อกระตุ้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องตั้งอยู่บนฐานคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความถนัดเชิงลึกและขีดความสามารถเฉพาะตัวของครูแต่ละราย เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรและกระจายภาระงานอย่างเหมาะสม ซึ่งมาตรการบูรณาการเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กรตลอดจนสุขภาวะในการทำงาน และความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพของครูเท่านั้น แต่ยังถือเป็นปัจจัยตั้งต้นที่ส่งผลสัมฤทธิ์โดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา พรัดขำ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า เพื่อให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนภารกิจและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหลักของการเป็นสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทเชิงรุกในการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะกระบวนการแก้ไขปัญหาเชิงระบบให้แก่ครู ควบคู่ไปกับการยกระดับสมรรถนะการเรียนรู้และทักษะการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ ยิ่งไปกว่านั้น ฝ่ายบริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความตระหนักรู้ต่อประเด็นปัญหาท้าทายที่เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ ของระบบการศึกษา กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การแสวงหาและพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) ตลอดจนการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่มีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมและเป็นประโยชน์ต่อบริบทเชิงพื้นที่อย่างแท้จริง ซึ่งนอกจากกลยุทธ์นี้จะช่วยขับเคลื่อนผลงานที่เป็นอัตลักษณ์อันโดดเด่นให้แก่ทางองค์กรแล้วยังถือเป็นกลไกเชิงพฤติกรรมที่สำคัญในการยกระดับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุก (Proactive Work Motivation) ของครูให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในระยะยาว (กาญจนา พรัดขำ, 2565)

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้ สรุปได้ว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 สามารถเรียงลำดับตัวแปรจากมีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มุ่งเน้นการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ทั้งในด้านจริยธรรม คุณธรรม และการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาและความเป็นมืออาชีพในกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารต้องแสดงออกถึงจุดยืนที่ชัดเจน บริหารงานด้วยความโปร่งใส เสมอภาค ปราศจากอคติ ตลอดจนเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารเชิงบวกที่เหมาะสม ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองให้เท่าทันต่อกระแสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เน้นการแสดงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมและจับต้องได้ โดยผู้บริหารต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นประจักษ์ก่อนทำการสื่อสารวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ การกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานยังสามารถทำได้ผ่านการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและปราศจากอคติ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ และเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางวิทยาศาสตร์และเหตุผล มากกว่าการยึดแนวคิดของผู้นำเป็นศูนย์กลาง และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เน้นการสังเกตเชิงพฤติกรรม ตลอดจนทำความเข้าใจในลักษณะอัตลักษณ์เฉพาะบุคคล ตลอดจนทักษะความเชี่ยวชาญและความถนัดเฉพาะทางของครูแต่ละราย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรและกระจายภาระงาน (Workload Allocation) ให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะที่แท้จริง ซึ่งกลยุทธ์การบริหารงานในลักษณะดังกล่าวไม่เพียงแต่จะช่วยส่งเสริมการรับรู้คุณค่าในตนเอง (Self-Worth Perception) ของบุคลากรทางการศึกษาเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยเอื้อให้ครูสามารถขับเคลื่อนและแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มขีดความสามารถสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

กาญจนา พรัดขำ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา จังหวัด ตรัง สุราษฎร์ กาญจนบุรี. วารสารพุทธอาเซียนศึกษา, 8(2), 9-20.

ธนวัฒน์ ปริญญาวาณิชย์. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 22(98), 34-49.

ภูวิศ สิงสีดา. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 19(85), 97-109.

รัชพล สอนใหม่. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิรวรรณ จิตต์ปราณี. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพจน์ ปลื้มจิตร. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ , 13(2), 202-215.

อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อุษา บัวหลวง. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนศูนย์เครือข่ายการศึกษาตำบลปอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4. ใน สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.