

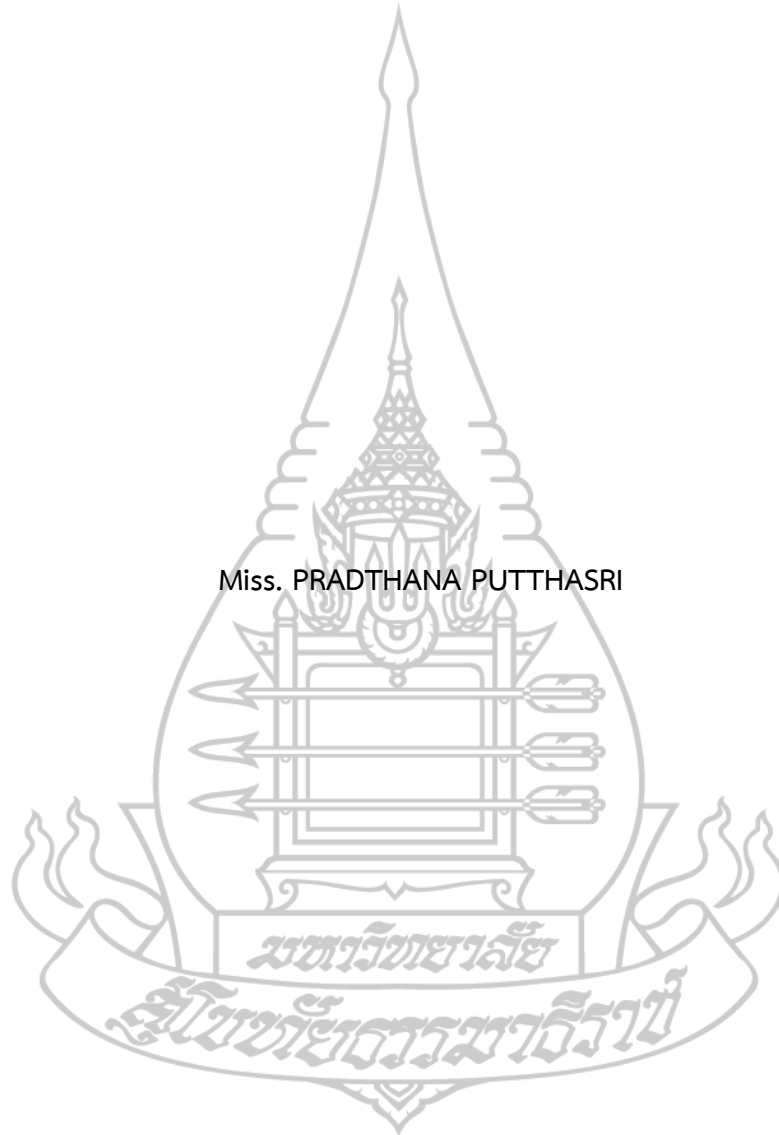
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

The Relationship Between Creative Leadership of School  
Administrators and Work Motivation of Teachers in Schools under  
Kanchanaburi Office of Learning Encouragement



Miss. PRADTHANA PUTTHASRI

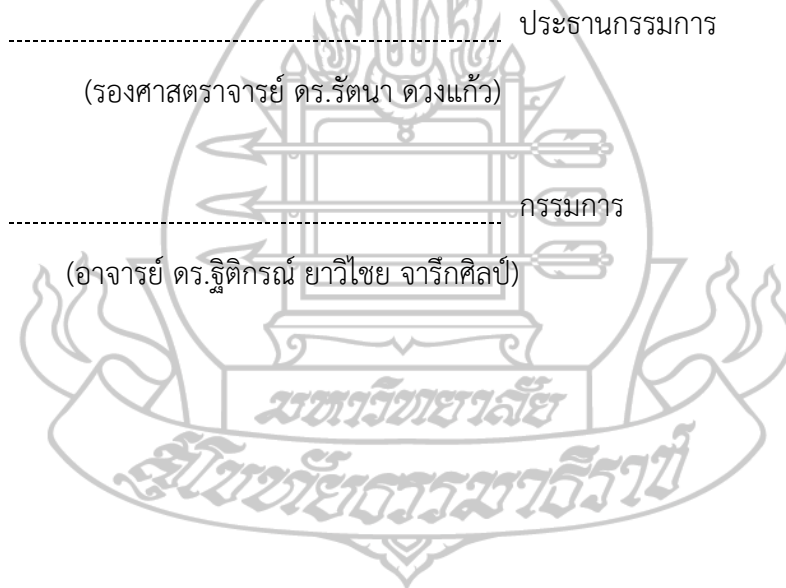
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration  
School of Educational Studies Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี
ชื่อและนามสกุล	นางสาวปรารธนา พุทศรี
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา คั่นคว่าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

ผู้ศึกษา นางสาวปรารถนา พุทศรี รหัสนักศึกษา 2642300541

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 128 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามประเภทของครู เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 และ .95 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด

Independent Study title: “The Relationship Between Creative Leadership of School Administrators and Work Motivation of Teachers in Schools under Kanchanaburi Office of Learning Encouragement”

Author: “Miss. PRADTHANA PUTTHASRI”; ID: “2642300541”;

Degree: Master of Education (Educational Administration)

Independent Study Advisor: Assoc. Prof. Dr.Ratana Daungkaew; Academic year: 2023

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the creative leadership of school administrators under Kanchaburi Provincial Office of Learning Encouragement; 2) to study the work motivation of teachers in schools under Kanchaburi Provincial Office of Learning Encouragement; and 3) to study the relationship between creative leadership of school administrators and work motivation of teachers in schools under Kanchaburi Provincial Office of Learning Encouragement.

The sample consisted of 128 school teachers under Kanchaburi Provincial Office of Learning Encouragement, all of whom were obtained by stratified random sampling based on teacher type. The employed research instrument was a rating scale questionnaire dealing with data on creative leadership of school administrators and work motivation of school teachers, with reliability coefficients of .97 and .95, respectively. Statistics used for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson’s product-moment correlation coefficient.

The research findings were as follows: 1) the overall creative leadership of school administrators was at the high level; 2) the overall work motivation of school teachers was at the high level; and 3) the creative leadership of school administrators positively correlated at the high level with the work motivation of school teachers, which was significant at the .01 level.

**Keywords :** Creative leadership, Work motivation, Provincial Office of Learning Encouragement

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและการดูแล เอาใจใส่ เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ และอาจารย์ ดร.ฐิติกรณ์ ยาวีไชย จารึกศิลป์ ซึ่งได้เสียสละเวลามาเป็นกรรมการสอบ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วยความเมตตา จนรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในแขนงวิชาบริหารการศึกษานำให้การอบรมสั่งสอน และบ่มเพาะประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษานำ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ งานวิจัย ได้แก่ นายธิตินันท์ ระลอกแก้ว ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย นายบุญเลิศ ตองติธรรมย์ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และนางสาวบุษยา ปิยามรัมย์ ครูชำนาญการพิเศษ สถาบันส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่ให้การเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ จนผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ

ขอขอบคุณ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี และขอขอบคุณครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นประโยชน์กับงานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง และจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการสืบไป

คุณความดีและประโยชน์อันพึงมีของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ บิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความกรุณาต่อผู้วิจัยตลอดมา

นางสาวปรารถนา พุทธรศรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	12
แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	13
แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู .....	36
บริบทของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี .....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	67
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	70
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	72

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี .....	78
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี .....	84
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	86
สรุปการวิจัย .....	86
อภิปรายผล .....	90
ข้อเสนอแนะ .....	97
บรรณานุกรม .....	99
ภาคผนวก .....	107
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม) .....	108
ข หนังสือประสานงาน .....	111
ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	117
ง ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม .....	125
จ ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม .....	132
ฉ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .....	141
ประวัติผู้ศึกษา .....	143



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	27
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	46
ตารางที่ 2.3 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี .....	53
ตารางที่ 2.4 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ของสำนักงาน สกร.จังหวัดกาญจนบุรี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 .....	56
ตารางที่ 2.5 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ระดับประเทศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 .....	57
ตารางที่ 2.6 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษา นอกโรงเรียน (N-NET) ของสำนักงาน สกร.จังหวัดกาญจนบุรี กับคะแนนเฉลี่ย ระดับประเทศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 .....	57
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี .....	64
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	70
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวม ( <i>n</i> = 128) .....	73
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ( <i>n</i> = 128) .....	73
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจินตนาการและ วิสัยทัศน์ ( <i>n</i> = 128)[ชื่อตาราง] .....	75
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความยืดหยุ่นและ การปรับตัว ( <i>n</i> = 128) .....	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งเน้น การทำงานเป็นทีม ( <i>n</i> = 128) .....	77
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวม ( <i>n</i> = 128) .....	78
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดกาญจนบุรี ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ ( <i>n</i> = 128) .....	79
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดกาญจนบุรี ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำหาย ( <i>n</i> = 128) .....	80
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดกาญจนบุรี ด้านการบริหารจัดการองค์กร ( <i>n</i> = 128) .....	81
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดกาญจนบุรี ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ( <i>n</i> = 128) .....	82
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดกาญจนบุรีด้านความมั่นคงในงานและชีวิต ( <i>n</i> = 128) .....	83
ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( <i>r</i> ) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ( <i>n</i> = 128) .....	84

## สารบัญรูปลูกภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	29
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู .....	48



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 จัดว่าเป็นโลกแห่งความผันผวน (volatility) ไม่แน่นอน (uncertainty) สลับซับซ้อน (complexity) และคลุมเครือ (ambiguity) หรือที่เรียกกันว่า VUCA World (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2562) ได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ทำให้เกิดการคิดค้นและทำสิ่งใหม่ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีการตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการสร้างมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก อันเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงการส่งผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการเตรียมคนทุกช่วงวัย ให้มีต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข อันจะนำไปสู่ความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ทัดเทียมนานาประเทศ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ด้วยเหตุนี้ องค์การทางการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ดีตามการที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้ ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางและการดำเนินการขององค์การ และต้องมีอิทธิพลโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์การมีทัศนคติและพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ (Nwachukwu & Vu, 2020) ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คิดแนวใหม่ และพัฒนาแนวคิดให้ได้ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2561) นอกจากนี้ผลการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาที่ผ่านมาของสังคมไทยยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชั้นพื้นฐานยังมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย รวมทั้งประเด็นคุณธรรม จริยธรรมของเด็กและเยาวชนยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งทำให้ผู้บริหารการศึกษาต้องแสวงหาแนวทางเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ซึ่งควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้จินตนาการ และการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองต่อโอกาสและปัญหาที่ขัดขวางการเรียนรู้ในทุกกระดับ โดยต้องมองเห็นคิด และกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้นำที่สร้างสรรค์ต้องจัดเตรียมสภาพเงื่อนไข สภาพแวดล้อม และโอกาสเพื่อให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ Stoll and Temperley (2009) เรียกว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ Heifetz, Grashow and Linsky (2009, อ้างถึงใน มาลัยรัตน์ เพ็ญประสิทธิ์พงศ์, 2565) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำมาทั้งโอกาสและความท้าทาย อีกทั้งไมตรี จันทรา (2557, อ้างถึงใน มาลัยรัตน์ เพ็ญประสิทธิ์พงศ์, 2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีจินตนาการ มีความยืดหยุ่น และมีวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง นอกจากนี้ ในงานวิจัยของ Stenberg (2006, อ้างถึงใน สุพัฒตรา ธิพรพันธ์, 2561) ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการตัดสินใจที่ตั้นนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด การมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ความคิดของตนเองและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการโน้มน้าวใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้นจะช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ งานวิจัยของเตชินธ์ อินทปารุง (2560) ได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับมาก และงานวิจัยของ ภราดร มาชานนท์ (2561) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการสอนของครูในระดับมาก และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการสอนของครูโรงเรียนได้ร้อยละ 59.8 นอกจากนี้ Keamy (2016) ได้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาวะเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษานั้น จะสามารถนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จ และเป็นการส่งเสริมการพัฒนาวิธีการเรียนรู้มืออาชีพแบบร่วมมือ ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำลักษณะนี้จะช่วยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) ภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เพราะช่วยให้เกิดรูปแบบการทำงานแบบร่วมมือและเป็นทีมซึ่งจะส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องทางการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพราะจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การมีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์ จนเกิดเป็นนวัตกรรมและกลายเป็นองค์กรนวัตกรรมในที่สุด

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น มิใช่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น งานวิจัยของบริษัทแมคคินซีได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษาที่มีคุณภาพไว้ว่า ไม่มีคุณภาพของระบบการศึกษาใดที่จะสูงเกินไปกว่าคุณภาพของครูในระบบการศึกษานั้น และมีทางเดียวที่จะยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้ คือ การยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของครู (นริศรา โชคชยสุนทร, 2562) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูตามมาตรฐานวิชาชีพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งสภาวะการ

ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และความคาดหวังของหน่วยงานต้นสังกัดที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในทุกระดับนั้น ทำให้ครูมีแรงกดดันและขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งขวัญกำลังใจของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียน เพราะว่าถ้าครูมีขวัญกำลังใจสูงก็จะสามารถสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ดังที่ นรา สมประสงค์ (2564) กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าคุณคนผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้ามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขาก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถือว่าเป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้การจูงใจของผู้นำด้วยการใช้อำนาจบารมีที่เรียกว่า พระคุณจะทำให้คนยอมรับและปฏิบัติด้วยความเต็มใจ หรือมีความเกรงใจ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นและผู้ที่ทำตามก็ทำตามด้วยความเต็มใจ (สุเมธ แสงนิมมวล, 2552, อ้างถึงใน บุญเลิศ ทองดีธรรม์, 2559)

การจูงใจจึงมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เพราะหากบุคคลได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ก็ย่อมจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ (รวีช บุญยภณี, 2550) และเนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่แสดงถึงความต้องการที่มีอยู่ภายในเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีพลัง อย่างเต็มใจ มีทิศทาง และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน จึงเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องใส่ใจสำหรับบุคลากรอยู่เสมอโดยไม่ใช้กำลังบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุนี้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องผู้บริหารจะต้องสนใจศึกษาปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดียุ่เสมอ(เกียรติกศักดิ์ แสนอ้วน, 2560, อ้างถึงใน ณัฐธิดา สุระเสนา, 2564) ทั้งนี้ในทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ของ Herzberg ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรคำนึงทั้งปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายนอกหรือปัจจัยค้ำจุน เช่น ค่าจ้างสวัสดิการ ความมั่นคง ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายในหรือปัจจัยจูงใจ เช่น การมีงานที่ทำตรงตามความถนัด ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ทำการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นและการได้รับโอกาสให้แสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ต่อสาธารณะชนหรือต่อผู้อื่น (นรา สมประสงค์, 2564)ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิญา ทวีทรัพย์ และคณะ (2566) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ 5) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) ค่าตอบแทน 7) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) นโยบายและการบริหารงาน 9) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 10) ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แต่ทั้งนี้เพียง 4 ปัจจัย คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและสามารถร่วมกัน ทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ ร้อยละ 68.00 นอกจากนี้ งานวิจัยของบุญเลิศ ทองดีรัมย์ (2559) ยังพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร อย่างไรก็ตาม ระดับของความสัมพันธ์จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้ โดยภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีความสัมพันธ์ทางลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาในบริบทของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาภายในสังกัด ซึ่งมีศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ อำเภอ (สกร.อำเภอ) จำนวน 13 แห่ง เป็นสถานศึกษา โดยมีศูนย์การเรียนรู้ตำบล (สกร.ตำบล) จำนวน 95 แห่ง เป็นหน่วยจัดการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นห้องเรียนที่ดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ต้องดำเนินการตามนโยบายและ จุดเน้นการดำเนินงานที่กระทรวงศึกษาธิการ (2565) ได้ประกาศไว้ อาทิ ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา จัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ให้กับผู้เรียน จัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพหุปัญญา ให้กับผู้เรียน โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในรูปแบบ Active Learning, STEM Education, Coding ฯลฯ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้าน Soft Power ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ตามความสนใจผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่หลากหลายเพื่อการเรียนรู้ ตลอดชีวิต เป็นต้น จึงเห็นได้ว่า ภารกิจของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรีที่ต้องปฏิบัติตาม นโยบายดังกล่าวของกระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ภาระงานของสถานศึกษาและครูมากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรีได้ ระบุว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 50 และผู้สำเร็จการศึกษามีจำนวน น้อยเมื่อเทียบกับอัตราการสมัครเข้าเรียน (สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี, 2566) ประกอบ กับ ครูส่วนใหญ่ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรีเป็นพนักงานราชการ และมีอัตราการเข้า ออกสูง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนการสอนเพราะเกิดความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้วรรณี แกมเกตุ (2540) ได้กล่าวว่า สมาชิกขององค์การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคน ต้องได้งานทำเหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงาน หรือต้องมีการมอบหมายงานให้ สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์น่าจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างแรงจูงใจ การโน้มน้าวใจให้ครูเห็นความสำคัญ ของการปฏิบัติภาระเรียนการสอนร่วมกับงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือเปลี่ยนทัศนคติของครูให้เกิดความ ผูกพันต่อสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และได้แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดสามารถประยุกต์ใช้ผลจากการวิจัยในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี

2.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี โดยได้ศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 การศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Kelly (1998, อ้างถึงใน ยุดา รักไทยและสุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2552) Bennis (2002, อ้างถึงใน หทัยรัตน์ เลขาณุกิจ และคณะ, 2563) Sternberg (2006, อ้างถึงใน สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) Ash and Persall (2007, อ้างถึงใน พนิดา ไชยเทพ, 2558) Robinson (2011, อ้างถึงใน พัฒนวงศ์ ดอกไม้, 2560) Nwachukwu and Vu (2020) ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555) กิตติกาญจน์

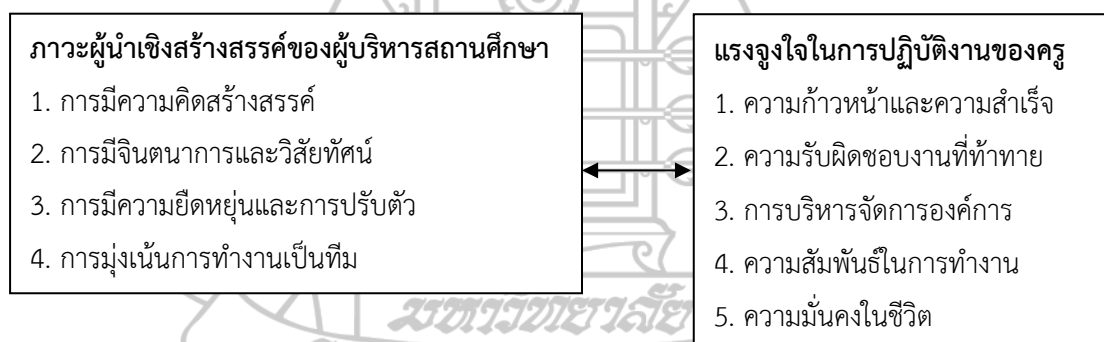


ปฏิพันธ์ (2555) มณฑาทิพย์ เสยงคะ (2556) สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) และหทัยกานต์ เลขานุกิจ (2563) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีลักษณะครอบคลุม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 4) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

3.2 การศึกษาตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ โดยเฉพาะทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (นรา สมประสงค์, 2564) พร้อมทั้งวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความรู้ที่ได้จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของชญานุช ปิ่นทองคำ (2555) พิชชาภัสส์ ธนชญ์จุฑานนท์ (2556) ปวีณา อยู่เล็ก (2557) อรณุช พาทีทิน (2559) และวัชรินทร์ธร สอนโสภา (2561) ซึ่งพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีลักษณะตาม 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จ 2) ความรับผิดชอบงานที่ทำหาย 3) การบริหารจัดการองค์การ 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน และ 5) ความมั่นคงในชีวิต

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ ศึกษาทั้ง 2 ตัวแปร ได้นำมาใช้ในการกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1

#### ตัวแปรที่สนใจศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี

## 5. ขอบเขตการวิจัย

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ จังหวัดกาญจนบุรี โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาของตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังนี้

**5.1.1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาความรู้ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อาทิ แนวคิดคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบหลักของผู้นำ (รัตนา ดวงแก้ว, 2564) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ House (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2564) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1993, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) รวมทั้งศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่าขอบเขตเนื้อหาของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 4) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

**5.1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาความรู้ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ อาทิ ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (นรา สมประสงค์, 2564) รวมทั้งศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของแรงจูงใจ พบว่าขอบเขตเนื้อหาของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ควรประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จ 2) ความรับผิดชอบงานที่ทำ 3) การบริหารจัดการองค์การ 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน และ 5) ความมั่นคงในชีวิต

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 191 คน จากสถานศึกษาจำนวน 13 แห่ง

### 5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้

**5.3.1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 4) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

### 5.3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จ
- 2) ความรับผิดชอบงานที่ท้าทาย
- 3) การบริหารจัดการองค์การ
- 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน และ
- 5) ความมั่นคงในชีวิต

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถชี้แนะตนเองและสามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ชอบความท้าทาย กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่นให้คิดใหม่ทำใหม่ และได้ผลงานจากการคิดนั้น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพความคิดสร้างสรรค์ของตนเองและผู้อื่น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสอบถามความเห็นของครูในองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งให้ความหมายแต่ละด้านดังนี้

**6.1.1 การมีความคิดสร้างสรรค์** หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความพยายามในการใช้ความคิดที่หลากหลายโดยเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่หรือวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของตนเองและเสริมสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรม

**6.1.2 การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์** หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคิดวิเคราะห์ มองเห็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง โดยร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสเพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายความสำเร็จขององค์การและกลยุทธ์ให้บรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

**6.1.3 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว** หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย สามารถทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เปิดกว้างรับความคิดใหม่ และมีความเป็นอิสระในการคิดหาคำตอบโดยไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม

**6.1.4 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม** หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้งาน

บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติ ร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่และการมอบหมายงาน อย่างชัดเจน การสนับสนุนการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมการสนับสนุนให้สมาชิกมีการ สื่อสารแบบสองทาง ตลอดจนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

**6.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับจังหวัดกาญจนบุรี มีพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จและ บรรลุผลตามเป้าหมายของตนและองค์กร ทั้งนี้ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีทั้งจาก ภายในและภายนอกตัวของครู ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยการสอบถาม ความเห็นของครู ในองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ความรับผิดชอบงานที่ ทำทนาย การบริหารจัดการองค์การ ความสัมพันธ์ในการทำงาน และความมั่นคงในชีวิต ซึ่งให้ความหมายแต่ ละด้านดังนี้

**6.2.1 ความก้าวหน้าและความสำเร็จ** หมายถึง การที่ครูมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลงานเชิงประจักษ์ มีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการยอมรับ นับถือและยกย่องชมเชยจากสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน และสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานได้

**6.2.2 ความรับผิดชอบงานที่ทำทนาย** หมายถึง การที่ครูได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจาก ผู้บริหารจนได้รับมอบหมายหรือให้มีส่วนร่วมในการทำงานสำคัญ ได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ของตนในการพัฒนางานอย่างเป็นอิสระ และรับรู้ว่าเป็นงานที่ได้รับ มอบหมายมีคุณค่าและทำทนายความสามารถในการทำงาน

**6.2.3 การบริหารจัดการองค์การ** หมายถึง สถานศึกษากำหนดนโยบายแบ่งโครงสร้าง การบริหารงานที่ไม่ซับซ้อนและมีความเป็นธรรม กำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ บริหารงานที่เน้นการ กระจายอำนาจ ติดต่อประสานงานภายในองค์การอย่างหลากหลายรูปแบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มีผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่มีความเป็นธรรม ให้คำแนะนำช่วยเหลือและ มอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ อำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่คำนึงถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน

**6.2.4 ความสัมพันธ์ในการทำงาน** หมายถึง สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรติดต่อประสานงานด้วยกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีเข้าใจกันและให้ความ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง สร้างบรรยากาศให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และ เสริมสร้างวัฒนธรรมที่เรียนรู้การชื่นชมยอมรับและมองเห็นคุณค่าของผู้อื่น

**6.2.5 ความมั่นคงในงานและชีวิต** หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของหน้าที่การงาน โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ค่าตอบแทนที่น่าพึงพอใจ การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม สวัสดิการต่าง ๆ ที่พึงได้ ตลอดจนความเหมาะสมของสภาพชีวิตความเป็นอยู่ในปัจจุบันและความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

**6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

**6.4 ครู** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติงานในสถานศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี แบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

**6.4.1 ข้าราชการครู** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ครู ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ และครูเชี่ยวชาญ ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

**6.4.2 ครูพนักงานราชการ** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติงานในตำแหน่งครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนพื้นที่ปกติ ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ศศช. และครู กศน.ตำบล สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

**6.4.3 ครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติงานเป็นบุคลากรจ้างเหมาดำเนินงานในศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ครู ศรช.) สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

**6.5 ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ** หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี มีหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณวุฒิตามระดับ และการสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น

**6.6 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี** หมายถึง หน่วยงานระดับจังหวัดที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ส่งเสริม และสนับสนุนศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ ทั้ง 13 แห่ง ในจังหวัดกาญจนบุรี ในจัดการศึกษาการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณวุฒิตามระดับ และการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ได้แนวทางการประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้น

7.3 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี สามารถประยุกต์ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัย ได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
2. แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ
  - 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.3 องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
  - 2.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
3. บริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ จังหวัดกาญจนบุรี
  - 3.1 ข้อมูลทั่วไป
  - 3.2 ทิศทางการพัฒนา
  - 3.3 คุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

โดยทั่วไป คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำที่ใช้อธิบายถึงการใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งของบุคคลให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal influence) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2564) ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของสถานศึกษา อาจมองได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรม หรือความสามารถ หรือกระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการใช้การสนับสนุน ชักจูง กระตุ้นจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้น และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (เตือนใจ สุนกุล, 2562) จากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว สามารถนำมาใช้อธิบายความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” ในทัศนะของนักวิชาการ ดังนี้

#### 1.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยในเรื่องของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Stoll and Temperley (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้จินตนาการและการคิดผ่านการตอบสนองต่อโอกาสและปัญหาที่ท้าทายซึ่งขัดขวางการเรียนรู้ในทุกๆระดับ เป็นการมองเห็น คิด และกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้โอกาสในชีวิตของนักเรียนทุกคนดีขึ้น ผู้นำที่สร้างสรรค์จึงต้องจัดเตรียมสภาพเงื่อนไข สภาพแวดล้อม และโอกาสเพื่อให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ใช่เพื่อการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะต้องค้นหาปัญหาและสาเหตุให้ชัดเจน จะต้องวิเคราะห์เจาะลึกสภาพแวดล้อมเพื่อหาทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขในตอนนี้ อาจทำให้ความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหยุดชะงักหรือขัดขวางไม่ให้โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับโลกอนาคต

Nwachukwu and Vu (2020) ได้ประมวลและสรุปความหมายของภาวะผู้นำสร้างสรรค์ว่า เป็นคุณลักษณะที่ขึ้นอยู่กับความเฉลียวฉลาด 3 ประการ ได้แก่ การเห็นภาพความสำเร็จ การปฏิบัติจริง และการคิดสร้างสรรค์ โดยการเห็นภาพความสำเร็จจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของตนเพื่อบรรลุความสำเร็จ การปฏิบัติจริงจะช่วยให้ผู้นำสามารถปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับตนเองได้สำเร็จ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีหลากหลายมุมมองจะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางเพื่อไปถึงจุดหมาย พร้อมทั้งโน้มน้าวใจผู้อื่นให้สนับสนุนแนวคิดของผู้นำได้



ธีระ รุณเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์ (อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, น. 17) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

มณฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556) ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น โดยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทาย และสร้างสรรค์

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน (2559) ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยอาศัยการเรียนรู้เนื้อหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ

พัฒน์วงศ์ ดอกไม้ (2560) ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการค้นหา คิดค้นแนวทางใหม่ หรือวิธีการใหม่ของผู้นำในการนำผู้ตามอย่างมีอิทธิพลด้วยการกระตุ้น ประสาน สร้างโอกาส และแสวงหาหนทางหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงที่แปลกใหม่ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามได้คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงานร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งความสำเร็จ

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (อ้างถึงใน พัฒน์วงศ์ ดอกไม้, 2560) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และผลิตภาพ (Creative & Productive Leadership) ว่า เป็นภาวะผู้นำใหม่ (New leadership) ผู้นำรุ่นใหม่ ต้องคิดใหม่ และต้องมีผลงานจากการคิดนั้น คือ จะต้องต้องมีผลงานจากการมองในเชิงของจิตคิดวิเคราะห์ (Critical mind) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) และจินตนาการ (Imaginary) ไปพร้อมกัน

สุพัฒตรา ธิพรพันธ์ (2561) กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถชี้นำตนเองและสามารถจูงใจผู้อื่นไปในทางที่สร้างสรรค์ มีจินตนาการ แสวงหาความรู้ใหม่ มีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุกโอกาส ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมปัญหาต่างๆ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาสามารถแก้ไขได้ มีการวางแผนเพื่อพัฒนางาน สร้างสรรค์ทิศทางในการทำงาน พร้อมทั้งมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

เตือนใจ สุนกุล (2562) ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในกระบวนการเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาและดำเนินการตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในสถานศึกษาอยู่ตลอดเวลา มีมุมมองเชิงบวกที่ทำให้วิกฤติเป็นโอกาส และมีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชี้นำตนเองและสามารถจูงใจผู้อื่นไปในทางที่สร้างสรรค์อย่างมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ชอบความท้าทาย กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่นให้คิดใหม่ทำใหม่ และได้ผลงานจากการคิดนั้น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่จะสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

### 1.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ดังเช่น

Danner (2008, อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ซึ่งเป็นอาจารย์สอนที่ Ohio University ได้ทำการศึกษาและวิจัยในหัวข้อ Create Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Education ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้บุคคลมีคุณลักษณะของความยืดหยุ่น (flexibility) และความไว้วางใจ (trust) ซึ่งเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและยังช่วยสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์ร่วมด้วย

Harris (2009, อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ 2555) ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Create Leadership Developing Future Leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (connecting) กับบุคคลอื่นที่มีความคิดเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน (different) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน แม้ว่าผลลัพธ์ (result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์จะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และมีความเชื่อมั่นในแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (servant leadership) เนื่องจากภาระงานหนักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การประสานงานบุคคล (connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะ

ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (leadership without ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์การ และความท้าทาย (challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม ๆ (status quo)

Coste (2009, อ้างถึงใน กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความท้าทายและการมีส่วนร่วม (challenge and participle) ความมีอิสระ (freedom) ความไว้วางใจ/การเปิดเผย (trust/openness) การให้เวลาสำหรับการคิด (idea time) ความสนุกสนาน/อารมณ์ขัน (playfulness/humor) การลดความขัดแย้ง (conflict) การส่งเสริมความคิดเห็น (idea support) การโต้แย้ง (debate) และการกล้าเสี่ยง (risk taking)

Guilford (2011) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่า บุคคลที่มีชื่อเสียงมักมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพฤติกรรม และมีการทำงานที่เป็นลักษณะของการสร้างสรรค์ มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การคิดเรื่องการวางแผน การออกแบบ การควบคุม และการเรียบเรียง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะปรากฏในบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์เสมอ

Robinson (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ช่วยสร้างวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ให้กับทุก ๆ คน โดยให้มีความคิดที่สร้างสรรค์ และมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การ กล่าวคือ ทำให้เกิดบรรยากาศการสร้างสรรค์เกิดขึ้นในองค์การ (Creating climates) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนที่ยิ่งใหญ่ (Big shift)

Imaginationcomau (2016, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่คิดใหม่ทำใหม่จะมีความสำคัญต่อการบริหารขององค์การ ดังนี้

1. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์
2. สามารถแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง (Black swan events) ได้อย่างทันท่วงที ด้วยวิธีการเชิงนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์
3. สามารถใช้ประโยชน์จากบริบทการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงในเชิงเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสร้างมูลค่าและประโยชน์ในการบริหารจัดการ เป็นต้น
4. สามารถบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่โดยใช้การทำงานเป็นทีมในรูปของเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม
5. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์การ

Loader (2016, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

1. สามารถกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพการผลิต
2. ช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน
3. ช่วยให้บุคลากรได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอน และสามารถมองเห็นเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้
4. สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การได้

5. สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน รอซียะห์ ลาเต๊ะ, 2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้นำมีทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (facilitation skills) ในระดับขั้นสูง และทักษะนี้ช่วยให้เกิดการดำเนินงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรจะเป็น (imagining future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อถือร่วมกัน (examining shared beliefs) การใช้คำถาม (asking question) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (collecting analyzing and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์สร้างวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น การศึกษาดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2554, อ้างถึงใน พัฒนวงศ์ ดอกไม้, 2560) อธิบายว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องสร้างสรรค์ (create) และผลิต (produce) อะไรใหม่ ๆ พร้อมกันไป และผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ มีความจำเป็นและน่าจะพัฒนาต่อไปด้วยการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการ

กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยปัจจัยหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการให้อิสระ ไม่กลัวความท้าทาย ให้ความไว้วางใจ ยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ 2) แรงจูงใจภายใน กระตุ้นด้วยความอยากรู้ ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเท เพื่อให้เป็นคนทีประสบความสำเร็จ และ 3) ความรู้เชิงลึก คือ ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้กว้างและลึก มีทักษะและประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

พัฒนางค์ ดอกไม้ (2560) ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถทำให้องค์การเติบโตอย่างเข้มแข็ง มีประสิทธิผล และมีความชอบธรรม เป็นต้นแบบแห่งการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการสร้างสรรคิ์ให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นในองค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จในอนาคต

นอกจากนี้ในทัศนะของกุลชลี จงเจริญ (2564) เกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้เช่นกัน เพราะต่างก็มีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์การ คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ และยังเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการ โดยการบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ที่ใช้เครือข่ายและเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเพราะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่จะทำให้ให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ สามารถสร้างสรรค์ผลผลิตหรือการบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีความไว้วางใจระหว่างกัน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การได้สำเร็จ

## 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเห็นได้ว่า มีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีที่เป็นฐานคิดของภาวะผู้นำดังกล่าว สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

### 1.2.1 แนวคิดคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบหลัก (Big five personality dimensions)

บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะโดยรวมของบุคคล ทั้งลักษณะทางกายภาพที่สังเกตเห็นได้ง่ายและลักษณะทางจิตซึ่งสังเกตเห็นได้ค่อนข้างยาก ลักษณะดังกล่าวมีแบบแผนที่คงเส้นคงวาในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้บุคคลมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน แนวคิดด้านลักษณะทางบุคลิกภาพได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในการศึกษาบุคลิกภาพของผู้นำจนเป็นที่มาของตัวแบบของบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงให้เห็น

ถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำในทุกสาขาอาชีพ สำหรับตัวแบบของบุคลิกภาพที่จะกล่าวต่อไปนี้มีแก่นองค์ประกอบของคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ (ริตนา ดวงแก้ว, 2564)

1. ความเปิดเผย (extroversion) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้บุคคลมีลักษณะเปิดเผย ชอบเจรจา ชอบสัมพันธ์ภาพ ชอบเข้าสังคม อยู่เป็นกลุ่ม มีการแสดงออก รวมถึงมีลักษณะการใช้อำนาจ ถ้าบุคคลมีลักษณะเหล่านี้ในระดับสูงก็มีแนวโน้มชอบการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ค่อนข้างเชื่อมั่นในตัวเองสูง มองหาตำแหน่งที่ให้อำนาจ ชอบการแข่งขัน มีความแน่วแน่ มุ่งมั่น ชอบเป็นหัวหน้าผู้อื่น และมีความรับผิดชอบสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีองค์ประกอบนี้ในระดับต่ำก็จะเป็นคนเก็บตัว (introverts) ชอบอยู่เงียบ ๆ ถอนตัวออกจากสังคม และไม่ค่อยมุ่งมั่น

2. ความเห็นพ้อง (agreeableness) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้ากันได้กับผู้อื่น ยอมตามผู้อื่น ไม่ค่อยขัดแย้ง มีความสามารถในการประสานงานที่ดี เชื่อใจได้ มีความอบอุ่น เป็นคนดีโดยไม่เสแสร้ง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้อภัย เป็นกันเอง (approachable) ถ้าบุคคลมีองค์ประกอบนี้ในระดับต่ำก็จะมีบุคลิกภาพเย็นชา ห่างเหิน และไม่รับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น จึงมีเพื่อนน้อย ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีองค์ประกอบนี้ในระดับสูงก็จะมีเพื่อนง่าย และมีเพื่อนเยอะ ดังนั้น ผู้นำที่มีองค์ประกอบนี้ในระดับสูงจะมีความสงบเย็นมากกว่าองค์ประกอบแรกและมีแนวโน้มจะเน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากกว่าความสำคัญของงาน

3. ความมีจิตสำนึก (conscientiousness) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้บุคคลมีสติ มีจิตสำนึก ความรอบคอบ ความน่าเชื่อถือ ความอดุสาหะ ความมุ่งมั่น มีวินัย มีการวางแผน และมีเป้าประสงค์ ถ้าบุคคลมีองค์ประกอบนี้ในระดับสูงก็จะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและติดตามให้บรรลุผล ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีองค์ประกอบนี้ในระดับต่ำก็มักจะถูกทำให้เบี่ยงเบนได้ง่ายและทำอะไรไม่ค่อยยั้งคิด ดังนั้น ผู้นำที่มีองค์ประกอบด้านนี้สูงจะเน้นความสำคัญของงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

4. อารมณ์มั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้บุคคลปรับตัวได้ดี มีความสงบและมั่นคง สามารถรองรับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม และควบคุมอารมณ์ได้ บุคคลที่มีองค์ประกอบนี้ในระดับสูงก็จะจัดการความเครียดได้ดี อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ และจะไม่เก็บความผิดพลาดหรือความผิดหวังไว้กับตัวเอง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีองค์ประกอบนี้ในระดับต่ำก็จะมีแนวโน้มเป็นคนเครียด มีความวิตกกังวล หรือเก็บกด ไม่ค่อยเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีความเครียดหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์ก็จะระเบิดอารมณ์ได้ง่าย

5. ความใส่ใจโดยรอบ (openness to experience) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้บุคคลแสดงออกถึงความสนใจสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ชอบการผจญภัย มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ และเต็มใจที่จะพิจารณาแนวคิดใหม่ ๆ บุคคลที่มีองค์ประกอบนี้ในระดับสูงจะเป็นคนที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และชอบหาประสบการณ์ใหม่จากการเดินทางท่องเที่ยว ศิลปะ ภาพยนตร์ และจากการอ่าน

ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีองค์ประกอบนี้ในระดับต่ำก็จะมีความสนใจคับแคบ และมุ่งมั่นกับสิ่งที่คิดว่าจะทำแล้วได้ผล ไม่กล้าเสี่ยง ดังนั้น องค์ประกอบด้านนี้สำคัญมากสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่ต้องขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพราะช่วยให้ผู้นำคิดนอกกรอบและมีความกล้าหาญเชิงจริยธรรม

จะเห็นได้ว่า ตัวแบบบุคลิกภาพดังกล่าว มีความสมเหตุสมผลที่จะใช้ศึกษา ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายลักษณะของผู้นำได้อย่างแม่นยำ เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละตัวถูกสร้างมาจากคุณลักษณะย่อยหลายตัว ทำให้ผู้นำ แต่ละลักษณะอาจจะมีความลักษณะทางบุคลิกภาพที่แตกต่างกันได้

### 1.2.2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

House (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2564) ได้เสนอทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) โดยอธิบายว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผล ก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ โดยพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (directive) ผู้นำลักษณะนี้จะอธิบายเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนด้วยการให้ทิศทางและคำแนะนำเกี่ยวกับเป้าหมาย งาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement-oriented) ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นไปที่การกระตุ้นทีมงานให้ใช้ศักยภาพของแต่ละคน เป็นทีมงานมีความสามารถและความเชื่อมั่น โดยแสดงออก คือ ยอมรับการที่ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มีความไว้วางใจ และเคารพตัวผู้นำ
3. แบบสนับสนุน (supportive) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญมากในเรื่องการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นมิตรและช่วยเหลือกัน รวมถึงการดูแลสวัสดิการ
4. แบบให้มีส่วนร่วม (participative) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญมากในเรื่องทีมงาน โดยทีมงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีประสบการณ์ เชื่อว่าตนสามารถควบคุมและจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มุ่งพิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสถานการณ์ใน 2 ลักษณะ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานและความพอใจของตน

2. ความกดดันของสิ่งแวดล้อมซึ่งตัวแปรสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์เป็นที่ชื่นชอบ ได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์กร และลักษณะของกลุ่มงาน

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและพอใจ คือ พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจในขณะนี้หรือในอนาคต หรืออาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ตามพอใจได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถนำทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายไปเชื่อมโยงกับกรอบพื้นฐานความเป็นผู้นำที่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมซึ่งต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แปลกใหม่และความคิดที่มีประโยชน์ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการคิดเชิงนวัตกรรมนี้ เนื่องจากผู้บริหารตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายจะต้องเข้าใจในตัวบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำได้หลายลักษณะ อาทิ การใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนส่งเสริมที่ให้ความสำคัญมากในเรื่องการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่จะให้คำปรึกษากับทีมงานในการตัดสินใจ ร่วมกันกำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย และรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน และภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ที่เน้นการกระตุ้นให้ทีมงานให้ใช้ศักยภาพของแต่ละคนให้ยอมรับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และพยายามทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### 1.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Transformational leadership*) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4Is” (Four I’s) ดังนี้ (Bass & Avolio, 1993, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence:II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ และศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ พยายามประพฤติปฏิบัติและมีพฤติกรรมเลียนแบบผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยทำให้งานมีความหมายและท้าทาย ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม และแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี สื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำต้องแสดงออกหรืออุทิศตัวต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันแสดงความเชื่อมั่นและ



แสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดหาแนวทางใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน การเปลี่ยนกรอบ Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นทั้งโค้ช (coach) และที่ปรึกษา (advisor) และให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม

จึงเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานสำคัญและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้ ผู้บริหารสามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางใหม่ ๆ และผู้บริหารต้องมีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรมีทัศนคติของการเปลี่ยนแปลง โดยเกิดความตระหนักว่า เป้าหมายขององค์กรควรจะเป็นอะไร และจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่าได้อย่างไร ทั้งนี้ต้องมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

### 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้น พบว่า ได้มีผู้ที่ศึกษาและให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้หลากหลาย ดังเช่น

**1.3.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Kelly (1998, อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิหะระพันธ์, 2552)** ซึ่งเป็นนักวิชาการพิเศษ ณ Harvard Business School) และเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการอาวุโสให้กับ Stanford research institute) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) ความท้าทาย (challenge) เป็นการท้าทายในสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ และ 2) จินตนาการ (imagination) เป็นการละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

**1.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Bennis (2002, อ้างถึงใน หทัยรัตน์ เลขาณุกิจ และคณะ, 2563)** ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันภาวะผู้นำ และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และ Harvard University ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (vision) เป็นการมองอนาคตที่มุ่งสู่ความสำเร็จ 2) ความไว้วางใจ

(trust) เป็นความไว้วางใจในการบริหารจัดการเชิงระบบ 3) การมุ่งความสำเร็จ (success) คือ มีการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลอย่างท้าทายและมีการวางแผนและสร้างทางเลือกที่ชัดเจน และ 4) ความยืดหยุ่น (flexibility) มีความยืดหยุ่นทั้งในการคิด การกระทำ และการตัดสินใจ

**1.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Sternberg (2006,** อ้างถึงใน สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) ซึ่งได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การตัดสินใจที่ชาญฉลาด คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมาย 2) มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถทางสมองในการคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ 3) มีวิสัยทัศน์ คือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการดูแลเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความเติบโตในหน้าที่การงาน

**1.3.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Ash and Persall (2007,** อ้างถึงใน พนิดา ไชยเทพ, 2558) ซึ่งนำเสนอลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) การเรียนรู้แบบทีม (team learning) ผู้นำต้องสร้างกระบวนการคิดแบบหวังผลและการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม การตัดสินใจจากเบื้องบนสู่ล่าง ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน 2) การเจรจาต่อรองที่ดี ผู้นำควรมีทักษะการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร มีการเจรจาต่อรองที่ดี 3) การไว้วางใจ (trust) ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน 4) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ผู้นำควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยปรับเปลี่ยนทัศนะจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่ง และยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่ม และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ของบุคลากร 5) การให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับคน ผู้นำควรให้ความสนใจและความสำคัญของคนและต่อกระบวนการ มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ 6) เน้นถึงความสำคัญของลูกค้า ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า และยึดหลักการให้บริการ สมาชิกในองค์กรคือลูกค้าโดยตรงของผู้บริหาร 7) การสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบ 2 ทาง ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว 8) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ อาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด การปรากฏตัวอยู่กับงาน และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน 9) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก และ 10) การมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจอยู่

ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และไม่เป็นผู้ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ขององค์กร

**1.3.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Robinsion (2011,** อ้างถึงใน พัฒนวงศ์ ดอกไม้, 2560) ซึ่งอธิบายว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีกระบวนการทางปัญญา ในการเชื่อมโยงความรู้หรือประสบการณ์การเดิม แล้วนำไปสู่การแก้ปัญหาและหาคำตอบอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสร้างนวัตกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่พยายามมองหาหนทางในการนำเอาทรัพยากรของตนที่มีอยู่มาคิดใหม่ สร้างใหม่ พัฒนาหรือดัดแปลงอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและการแก้ปัญหาที่สำคัญขององค์กร 3) การทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกัน เป็นการใช้ทีมและใช้ภาวะผู้นำร่วมในการปฏิบัติงาน 4) การให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับคน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายบุคคลที่แตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน 5) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีการตอบสนองต่อความเป็นจริงและการเปลี่ยนแปลง โดยการคิดหาคำตอบด้วยการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ 6) การส่งเสริมการพัฒนาความคิด เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้คิดหรือพัฒนาสติปัญญา เป็นผลเนื่องมาจากการปะทะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม โดยบุคคลพยายามปรับตัว ปรับปรุงความรู้ความคิดกับสิ่งแวดล้อมใหม่ให้อยู่ในภาวะสมดุลเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ 7) การกระจายอำนาจความเป็นผู้นำ เป็นการดึงเอาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการตั้งใจสมาธิทุกคนในองค์กรมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และ 8) การให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจ เป็นการทำให้บุคคลเชื่อมั่นในความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ และช่วยให้บุคคลมีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

**1.3.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Nwachukwu and Vu (2020)** จากนิยามของภาวะผู้นำสร้างสรรค์ที่ Nwachukwu and Vu ได้สรุปความหมายไว้ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด 3 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นภาพความสำเร็จ โดยจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของตนเพื่อบรรลุความสำเร็จ 2) การปฏิบัติจริง โดยการปฏิบัติจริงจะช่วยให้ผู้นำสามารถปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับตนเองได้สำเร็จ และ 3) ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความคิดหลาย ๆ มุมมอง โดยคุณลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางเพื่อไปให้ถึงจุดหมาย พร้อมทั้งโน้มน้าวใจผู้อื่นให้สนับสนุนแนวคิดของผู้นำได้

**1.3.7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2555, อ้างถึงใน สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556)** ซึ่งกล่าวว่า องค์ประกอบหลักสำหรับการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีการวิเคราะห์เป้าหมาย ภายใต้กรอบของสังคม 2) การเป็น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวนำ และต้องนำอย่างเข้าใจ และ 3) การมีจินตนาการ คือ จุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เป็นภาพที่สร้างขึ้นในจิตใจ

### 1.3.8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์

(2555) ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา และได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ ต้องประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (imagination) เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) ความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นการแสดงออกของผู้มาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ และ 3) วิสัยทัศน์ (vision) เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมองภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ

### 1.3.9 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ มณฑาทิพย์ เสยยงคะ

(2556) ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ และพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีจินตนาการ เป็นกระบวนการคิด การสร้างภาพ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของมนุษย์ที่มีบทบาทต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ ให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พฤติกรรมใหม่ กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดจากประสบการณ์ ทัศนคติที่เปิดกว้างหรือเสรีภาพทางความคิด และกระบวนการนั้นสามารถประมวลผลจากสมอง นำไปสู่การพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจเกิดหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต 2) การมีความยืดหยุ่น เป็นการยอมเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคคลให้สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ 3) การมีวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความคิดเร็ว คิดกว้าง คิดไปถึงอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน และ 4) การมีความคิดริเริ่ม คือ ความพยายามที่จะเริ่มต้นทำงานด้วยวิธีการใหม่ การที่จะรับแนวคิดใหม่ หรือผลิตผลใหม่ กระบวนการใหม่มาใช้ทำงานได้อย่างเป็นระบบทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3.10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ สุภาพ ฤทธิ์บำรุง

(2556) ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 30 และพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ 2) การ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความเติบโตในหน้าที่การงาน 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility and adaptability) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และ 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.3.11 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ ทศยานต์ เลขานุกิจ (2563)** ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีจำนวน 10 องค์ประกอบ คือ 1) ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการคิดและการมองปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดหรือวิธีการได้ตลอดเวลา 2) จินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพในสมองโดยมีเหตุผลในใจ เชื่อมั่นว่ามีโอกาสเป็นไปได้ในอนาคต 3) วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตที่เด่นชัดอยู่ในความคิด ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในสภาพบริบท 4) สติปัญญา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเรียนรู้ การคิดแบบต่าง ๆ มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจ โดยใช้หลักการและเหตุผล 5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานแบบกลุ่ม มีการวางแผน การตัดสินใจร่วมกัน 6) การเป็นผู้คิดค้นงานใหม่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการคิดสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ 7) การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรม ในลักษณะของการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้อื่น 8) ทัศนคติเชิงบวก หมายถึง การมีสภาวะทางด้านจิตใจที่พร้อมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ 9) บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะภาพรวมของบุคคลหนึ่งที่ปรากฏหรือแสดงออกมาให้ผู้อื่นได้เห็น และ 10) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถทางการรับรู้ การแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของแหล่งข้อมูลตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหากรอบแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

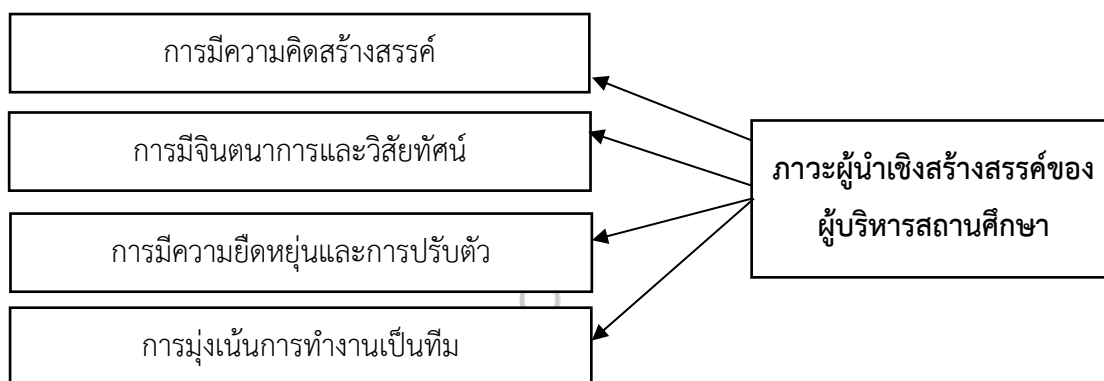
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์	แหล่งข้อมูล										การ สังเคราะห์ องค์ประกอบ ของผู้วิจัย		
	Kelly (1998)	Bennis (2002)	Sternberg (2006)	Ash & Persall (2007)	Robinson (2011)	Nwachukwu & Yu (2020)	ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2555)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	มณฑาทิพย์ เสยงคะ (2556)	สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556)		พิทยกานต์ เลขานุกิจ (2563)	ความถี่
ความท้าทาย/การมุ่ง ความสำเร็จ/การตัดสินใจ ที่ชาญฉลาดเพื่อบรรลุ เป้าหมาย/การปฏิบัติ จริง/	/	/	/		/							4	
จินตนาการ/วิสัยทัศน์/ การเห็นภาพความสำเร็จ	/	/	/		/	/	//	//	/	//		12	การมี จินตนาการ และ วิสัยทัศน์
ความไว้วางใจ/การสร้าง มนุษยสัมพันธ์/การเรียนรู้ แบบทีม/การทำงานเป็น ทีม/การมีปฏิสัมพันธ์/ คำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (ดูแลเอาใจใส่ บุคลากร)/การให้ความ สนใจกับคน-ลูกค้า/การ ส่งเสริมการพัฒนา ความคิด	/	/	//	//	//	//			//	//		14	การมุ่งเน้น การทำงาน เป็นทีม
ความยืดหยุ่น/การ ปรับตัว/ทักษะการคิด วิเคราะห์/สติปัญญา(ไหว พริบในการตัดสินใจ)/	/			/	/	/	/	/	/	////		10	การมีความ ยืดหยุ่นและ การปรับตัว

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทัศนคติเชิงบวก/ ความฉลาดทางอารมณ์										
ความคิดสร้างสรรค์ / การใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน ความคิดริเริ่ม/การสร้าง นวัตกรรม/การเป็น ผู้คิดค้นงานใหม่	/	/	//	/	/	/	/	/	8	การมี ความคิด สร้างสรรค์
การเจรจาต่อรอง (มี ทักษะสื่อสาร)/ การสร้าง เครือข่ายให้เกิดการ สื่อสารแบบ 2 ทาง		//							2	
การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ/ มีความสามารถ สูงในการปฏิบัติงาน (การ บริหารการเปลี่ยนแปลง)/ การกระจายอำนาจความ เป็นผู้นำ/การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง		//	/	/					4	

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้เพื่อจะนำมาศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี มีหลายองค์ประกอบ แต่ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้คือ ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 4) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากภาพที่ 2.1 ในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของ *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา* ว่า หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถชี้นำตนเองและสามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ชอบความท้าทาย กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่นให้คิดใหม่ทำใหม่ และได้ผลงานจากการคิดนั้น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพความคิดสร้างสรรค์ของตนเองและผู้อื่นโดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังภาพที่ 2.1

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. การมีความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการทางปัญญาที่ใช้กระบวนการทางความคิดหลากหลายมารวมกัน อาทิ ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม และความคิดละเอียดลออ ดังนั้น การแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์จะเป็นการพิจารณาทางเลือกที่หลากหลายในการทำงาน การแก้ปัญหา สร้างแนวคิดใหม่ สร้างผลผลิตใหม่ที่มีคุณค่า และสามารถอธิบายความคิดสร้างสรรค์ได้จากกระบวนการที่จัดกระทำ ผลงานที่ผลิต ทักษะที่ใช้อย่างคล่องแคล่วและบุคลิกภาพของบุคคล รวมถึงสภาพแวดล้อมอื่น ๆ (วิสุตร โพธิ์เงิน, 2553; Sternberg, 2006, อ้างถึงใน สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) ด้วยเหตุนี้ ได้มีการศึกษากล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

มณฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556) ได้กล่าวว่า การมีความคิดริเริ่มหรือมีความคิดสร้างสรรค์นั้น เป็นความพยายามที่ผู้บริหารจะเริ่มต้นทำงานด้วยวิธีการใหม่ รับแนวคิดใหม่ กระบวนการใหม่ เพื่อมาใช้ทำงานได้อย่างเป็นระบบและทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ เช่นเดียวกับ Guilford (2011) กล่าวว่า บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความทำงานที่เป็นลักษณะของการสร้างสรรค์ มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบ อีกทั้งหัทยกานต์ เลขานุกิจ (2563) ที่กล่าวว่า



ผู้บริหารที่คิดค้นงานใหม่จะมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการคิดสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการให้บุคลากรทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกันไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ (Ash & Persall, 2007)

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Sternberg เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และสรุปว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับ Nwachukwu and Vu (2020) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีหลากหลายมุมมองซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางเพื่อไปถึงจุดหมาย พร้อมทั้งโน้มน้าวใจผู้อื่นให้สนับสนุนแนวคิดของผู้นำได้

พัฒน์วงศ์ ดอกไม้ (2560) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์จะใช้กระบวนการทางปัญญาในการเชื่อมโยงความรู้หรือประสบการณ์เดิม แล้วนำไปสู่การแก้ปัญหาและหาคำตอบอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศแห่งการคิดริเริ่ม ทำให้เกิดการค้นพบนวัตกรรมหรือผลผลิตใหม่ที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ นำองค์ความรู้การเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับสมชาย เทพแสง (2559) ที่อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานสร้างบรรยากาศแห่งการริเริ่ม พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์ความรู้การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ James and Connolly (2000, อ้างถึงใน เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2564) ที่ระบุว่า ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้คิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ แสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า *การมีความคิดสร้างสรรค์* หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความพยายามในการใช้ความคิดที่หลากหลายโดยเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่หรือวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาพร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเสริมสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

## 2. การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์

จินตนาการและวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการคิดและการสร้างภาพ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และพฤติกรรมใหม่ในการดำรงชีวิต กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดจากประสบการณ์ทัศนคติที่เปิดกว้าง หรือเสรีภาพทางความคิด และกระบวนการนั้นสามารถประมวลผลจากสมองเห็นภาพความสำเร็จของการทำงานในอนาคตที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต (มณฑาทิพย์ เสยยงคะ, 2556) ทั้งนี้ ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

Nwachukwu and Vu (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีจินตนาการหรือสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ โดยผู้นำนั้นจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของตนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งผู้นำที่มีจินตนาการและวิสัยทัศน์เป็นเพราะว่ามีคุณลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ โดยคุณลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางเพื่อไปให้ถึงจุดหมาย พร้อมทั้งโน้มน้าวใจผู้อื่นให้สนับสนุนแนวคิดของผู้นำได้ ดังนั้น จินตนาการและวิสัยทัศน์จะช่วยให้ผู้นำละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่อย่างสร้างสรรค์ และมองอนาคตที่มุ่งสู่ความสำเร็จ รวมทั้งสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน (Kelly, 1998, อ้างถึงใน ยุคดา รักไทย และสุภาวดี วิหะประพันธ์, 2552; Bennis 2002, อ้างถึงใน ททัยรัตน์ เลขานุกิจ และคณะ, 2563; มณฑาทิพย์ เสยยงคะ, 2556) แต่ทั้งนี้ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษา ได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงนักเรียนและผู้ปกครอง (James & Connolly, 2000, อ้างถึงใน เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2564)

พัฒนางค์ ดอกไม้ (2560) อธิบายว่า การมีจินตนาการ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีกระบวนการคิด หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่วนการมีวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่แปลกใหม่ทันสมัย และมีความเป็นไปได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยมีการสร้างกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) และสมชาย เทพแสง (2559) ที่ได้อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถมองภาพในอนาคตที่ทันสมัยและเป็นไปได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ โดยสามารถวางแผนระยะยาวได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถถ่ายโอนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นจริง สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรได้อย่างชัดเจน และ Weberg (2013, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) ได้ชี้แนะว่าผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า *การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์* หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวิเคราะห์ มองเห็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง โดยร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส เพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร และกลยุทธ์ให้บรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

### 3. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้นจำเป็นต้องมี เนื่องจากผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและมีใจที่เปิดกว้างเพื่อรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ (Dubrin, 2010, อ้างถึงใน หทัยกานต์ เลขานุกิจ, 2563) ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2554, อ้างถึงใน สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ สอดคล้องกับความเห็นของ (Cho et al., 2010, อ้างถึงใน สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556; Lussier & Achua, 2007) ที่กล่าวว่า ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ เช่นเดียวกับกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ที่อธิบายว่า ความยืดหยุ่นเป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

Ash and Persall (2007, อ้างถึงใน พนิดา ไชยเทพ, 2558) กล่าวว่า ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติการกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และไม่ใช่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ของโรงเรียน สอดคล้องกับสุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ที่กล่าวว่า การปรับตัว คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย อีกทั้ง Robinson (2011, อ้างถึงใน พัฒนวงศ์ ดอกไม้, 2560) ให้ความเห็นว่า การปรับตัว เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีการตอบสนองต่อความเป็นจริงและการเปลี่ยนแปลง โดยการคิดหาคำตอบด้วยการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ และเป็นการพยายามทำให้ดีในสิ่งที่ทำได้

สรุปได้ว่า การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย สามารถทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เปิดกว้างรับความคิดใหม่ และมีความเป็นอิสระในการคิดหาคำตอบโดยไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม

### 4. การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้บรรลุผลสำเร็จ ตามที่ Hutton (2016, อ้างถึงใน พัฒนวงศ์ ดอกไม้, 2560) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ในการทำงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (increased efficiency) สร้างความคิดใหม่ (idea generation) เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ (learning experience)

เป็นการสื่อสารที่ดีขึ้น (enhanced communication) เป็นการแบ่งปันภาระงาน (Share the workload) และช่วยสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายในการทำงาน (support network) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหารที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

อรรถพร จินะวัฒน์ และ โสภณา สุดสมบูรณ์ (2564) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่สามคนขึ้นไป โดยมีเป้าหมายเดียวกันที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ทีมงานยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีของหน่วยงานด้วย ในวงจรชีวิตของทีมจะยืดยาวพัฒนาก้าวหน้าแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ และการปรับตัวของสมาชิกในทีม การเปิดใจที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกัน ดังนั้น ทีมงานที่ประสบผลสำเร็จจะต้องเป็นทีมงานที่รู้และรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่กำหนดเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม มีกระบวนการทำงานที่เป็นไปตามข้อตกลง และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจึงจะเป็นทีมงานที่น่าพอใจการไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัฒน์วงศ์ ดอกไม้ (2560) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกัน มีการวางแผนการทำงาน การแบ่งปันภาระงานเป็นการใช้ทีมและใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมีการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่นเดียวกับ สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือ ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติ ร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ และการมอบหมายงานอย่างชัดเจน การสนับสนุนการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การสนับสนุนให้สมาชิกมีการสื่อสารแบบสองทาง ตลอดจนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

#### 1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้นำโดยทั่วไปจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้น จะมีลักษณะที่เฉพาะกว่าบทบาทของผู้บริหารโดยทั่วไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทาง

วิชาการและพบว่า มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

James and Connolly (2000, อ้างถึงใน เก็จนก เอื้องวงศ์, 2564) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารที่มีความสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการศึกษา มีดังนี้

1. การปรับปรุงสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ จะเป็นปัจจัยให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกดีขึ้น และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารต้องตระหนักว่าการปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพต้องเป็นไปเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นนวัตกรรมที่เข้มแข็งพร้อมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการให้ความกระจ่างชัดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงว่ามีความคาดหวังให้สถานศึกษาเป็นอย่างไรในอนาคต โดยผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษา ได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงนักเรียนและผู้ปกครอง

4. การนำอย่างเด็ดเดี่ยวแน่วแน่และมีความยืดหยุ่นไปพร้อม ๆ กัน ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทที่ยืนหยัดต่อการดำเนินการ ในขณะที่เดียวกันควรมีบทบาทในการนำอย่างยืดหยุ่น และแสวงหาวิธีในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามที่มุ่งหวัง

5. การสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ แสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

6. การสนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลและหลักฐาน ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลหลักฐานอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

7. การแสวงหาแหล่งสนับสนุนและอิทธิพลจากภายนอก ผู้บริหารควรมีบทบาทในการแสวงหาแหล่งสนับสนุนจากภายนอกเพื่อช่วยเหลือในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เช่น สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น รวมถึงการแสวงหาการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาปรับปรุงด้วย

8. การพัฒนาความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องตระหนักว่าการวางแผนเพื่อการปรับปรุงพัฒนาจะไม่เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้างานเท่านั้น แต่จะเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน จึงต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นสำคัญ

จากบทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาทั้ง 8 ข้อนี้ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะบทบาทในด้านของการมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่น และบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่างก็สัมพันธ์กับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังได้กล่าวมาแล้ว

Wiegold (2011, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) ได้นำเสนอสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อเป็นวิธีการทำงานแนวใหม่ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เชิงบวก ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะเชิงสร้างสรรค์ได้ดังนี้

1. การสร้างความสมดุลระหว่างอำนาจและความเป็นอิสระในเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในการแสดงบทบาทของการเป็นนักบริหารกับการเป็นผู้สร้างสรรค์ที่อำนวยความสะดวกให้กับทีมงานในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วย

2. การสร้างบรรยากาศการฟัง ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศในการฟังให้เกิดขึ้นกับทีมงาน การสร้างบรรยากาศในการฟังจะเป็นการสร้างสภาพการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น

3. การกระตุ้นให้เกิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศด้วยพฤติกรรมเชิงบวกในการกระตุ้นให้ทีมงานทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

4. การประสานงานเพื่อการติดต่อสื่อสารและการสร้างค่านิยมร่วม ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารที่ทีมงานให้เกิดการทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ทีมงานทุกคนรับทราบข้อมูลอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ แนวคิดของ Weberg (2013, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะเชิงสร้างสรรค์ได้ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้และส่งเสริมเครือข่ายทางสังคม  
2. การดำเนินการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน  
3. การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

4. การหาโอกาสใช้ประโยชน์ หรือใช้ความพยายามในการค้นหาการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในทุก ๆ โอกาส

5. การปรับตัว เพื่อยอมรับการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร การปรับบทบาทของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวบนพื้นฐานของข้อมูลและความจำเป็นที่เกิดขึ้น

6. การประสานงานด้านข้อมูล เพื่อรายงานความเคลื่อนไหวของข้อมูลภายในองค์กรให้เครือข่ายได้รับทราบ

7. การอำนวยความสะดวกในด้านทรัพยากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สำหรับกุลชลี จงเจริญ (2564) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะเชิงสร้างสรรค์ได้ดังนี้

1. การสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรม เพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์
2. การบริหารงานท่ามกลางวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการนำองค์การ เพื่อการสร้างสรรค์งานนวัตกรรมสู่ผลผลิตขององค์การที่เป็นเลิศ
3. การทำงานร่วมกับทีมงาน เพื่อสร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์และนำไปสู่นวัตกรรมขององค์การ
4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ชัดเจน
5. การสร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม กำหนดภาระงานที่เหมาะสม ให้เสรีภาพในการทำงาน และมีการทำงานเป็นทีมทำงานร่วมกัน

จากการประมวลสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ในหลายบทบาท ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่มีนวัตกรรม พร้อมทั้งการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การในเชิงสร้างสรรค์

## 2. แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ

#### 2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ “การจูงใจ” มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ดังนี้

Hoy and Miskel (1991, อ้างถึงใน นรา สมประสงค์, 2564) ได้สรุปความว่าการจูงใจเป็นแรงผลักดัน (forces) ความต้องการ (needs) ความเครียด (tension state) หรือกลไกอื่นใด (mechanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจ และกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

นรา สมประสงค์ (2564) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมหรือการกระทำไปในแนวทางหรือทิศทางที่ไปสู่เป้าหมาย ตลอดจนมีความคงอยู่ของพฤติกรรมด้วย

วุฒิชัย จำนงค์ (2525, อ้างถึงใน นรา สมประสงค์, 2564) อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึง ลักษณะและระดับที่เอกบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของระบบสังคมได้เกิดความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจ และพอใจที่จะทำงานให้กับระบบสังคมนั้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่ถูกจูงใจแล้ว ก็คือ ผู้ที่พร้อมแล้วซึ่งการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, อ้างถึงใน นรา สมประสงค์, 2564) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของทุกคนนั้นคือความต้องการ

ณัฐนันท์ ฐานเจริญ (2562) อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นเสมือนพลังที่เกิดขึ้นมาจากภายใน ซึ่งมีอำนาจกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายของตน

สุรพล เพชรไกร (2554, อ้างถึงใน ณัฐนันท์ ฐานเจริญ, 2562) กล่าวไว้ว่า การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงเป้าหมายที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายของตน ทั้งนี้ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง

### 2.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของนักวิจัยและนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าบุคคลในองค์กรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความรักสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (วัชรินทร์ธร สอนโสภา, 2561) ดังเช่น

Vroom (1964, อ้างถึงใน ชนมณ เครือวงษา, 2557) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือทักษะการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, อ้างถึงใน ณัฐนันท์ ฐานเจริญ, 2562) ได้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการบริหารงาน ดังนี้



1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติอยู่ในกรอบระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดี

4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ และทำงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน

นรา สมประสงค์ (2564, น.8) กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าคุณคนผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้ามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็แรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น แรงจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของผู้ที่ทำงาน ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การที่ตนทำงานอยู่ เมื่อคนมีความพอใจในองค์การของตนแล้ว ก็จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การของตน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้โดยสรุปว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างให้กำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ

2. ช่วยสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน

3. ช่วยสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มใน

องค์การ

5. ช่วยในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึก

มั่นคง ปลอดภัย

7. ช่วยสร้างเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ในการทำงาน

8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

บุญเลิศ ตองติธรรมย์ (2559) อธิบายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อบุคลากร องค์กร และผู้บริหารขององค์กร ดังนี้

1. เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ เกิดขวัญกำลังใจ เอาใจใส่ต่องานที่ทำ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมกับบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง ส่งผลให้บุคลากรเกิดความศรัทธาต่อองค์กรและงานที่ทำ

2. ทำให้บุคลากรปรับตัวเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตลอดจนมีความรักดีต่อองค์กร เกิดความสามัคคีและลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ทำให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และมีความก้าวหน้า

3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำและสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงานทั้งต่อบุคลากร องค์กร และผู้บริหารขององค์กร เพราะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการทำงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความสามัคคี ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารที่จะทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อกล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ก็ต้องนึกถึงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน โดยการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษา ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ดังสาระต่อไปนี้

### 2.2.1 ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's two factor theory)

นรา สมประสงค์ (2564, น.31-32) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีชื่อเรียกต่างกันตามความนิยม เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกื้อหนุน (motivator-hygienes) เป็นต้น ซึ่งสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ได้ดังนี้

Herzberg อธิบายทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) เป็นสิ่งที่อยู่ในความรู้สึกนึกคิดหรือในจิตใจของแต่ละบุคคลที่จะกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานมีความรู้สึกในด้านดี มีความพึงพอใจในการทำงาน การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงานแต่อย่างใด แต่การมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเป็นสิ่งจูงใจให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ

2. ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินรายได้ สภาพภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานแต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน และ

ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้น การให้ความสนใจต่อปัจจัยเกื้อหนุนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถึงแม้จะไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจในการทำงานก็ตาม

นอกจากนี้ Herzberg ยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญด้านปัจจัยเกื้อหนุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานก็มักจะแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นการจูงใจให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจึงควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ทำงาน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าการให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่ผู้บริหารก็ต้องพยายามรักษาปัจจัยเกื้อหนุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจของผู้ที่ทำงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้ทำงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าในการนำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยจูงใจควบคู่กันไปจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ Herzberg (1968, อ้างถึงใน กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) ได้ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของคน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจหรือปัจจัยจูงใจ (Satisfiers or Motivator factors) ได้แก่

1) ความสำเร็จ คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวัง การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2) การได้รับการยอมรับนับถือ คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

3) ลักษณะของงาน คือ ความน่าสนใจของงานต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

4) ความรับผิดชอบ คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

5) ความก้าวหน้า หรือโอกาสในการเจริญเติบโต คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

2. ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจหรือปัจจัยเกื้อหนุน (Dissatisfiers or Hygiene factors) ได้แก่

1) เงินเดือน (compensations) และสวัสดิการ (welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

2) ความเป็นไปได้ที่จะเจริญในงาน (possibility of growth) คือ นอกเหนือจากโอกาสที่บุคคลจะได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กรแล้ว ยังหมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

3) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relations with subordinates) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relations with supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations with peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

6) สถานภาพ (status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

7) การนิเทศงาน (supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

8) นโยบายขององค์กร (company policy and administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

9) เงื่อนไขของงาน (working conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

10) ชีวิตส่วนตัว (personal life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

11) ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

## 2.2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ที่นำเสนอโดย Victor H. Vroom ได้อธิบายถึงแรงจูงใจว่าเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้จากการทำงานนั้น โดย Vroom เชื่อว่า พฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือก (conscious choice) ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และการเลือกหรือพฤติกรรมเหล่านั้นจะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิต อันได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ เป้าประสงค์ของการเลือกก็เพื่อเพิ่มความสุขความเพลิดเพลินและลดความทุกข์ความเจ็บปวดของบุคคลนั้น (นรา สมประสงค์, 2564)

ทฤษฎีความคาดหวังพยายามค้นหาคำตอบของคำถามที่ว่า เมื่อไรและภายใต้สภาพการณ์เช่นไรที่คนจะใช้พลังและความพยายามสูงสุดในการช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่ง Vroom เสนอว่า ผู้บริหารควรต้องรู้ถึงประเด็น 3 ประการ คือ

1. คนเชื่อว่า การทำงานอย่างจริงจัง (working hard) จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานในระดับที่ต่างกันประสบความสำเร็จ

2. คนเชื่อว่า ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้จากการทำงานที่ต่างกันเป็นผลมาจากการประสบความสำเร็จในระดับที่ต่างกันในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมของแต่ละคนมีผลต่อผลลัพธ์จากงาน

นอกจากนี้ Vroom อธิบายว่า แรงจูงใจคือ ผลของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

3 ประการคือ

1. ความชื่นชอบต่อผลลัพธ์หรือรางวัล เรียกว่า คุณค่า (value)

2. การคาดการณ์ความเป็นไปได้ว่า ความพยายามจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ความคาดหวัง (expectancy)

3. การคาดการณ์ว่า การปฏิบัติงานจะมีผลต่อการได้รับผลลัพธ์หรือรางวัล เรียกว่า การเชื่อมโยง (Instrumentality)

ทั้งนี้ Vroom ได้อธิบายถึง คุณค่า (value) ความคาดหวัง (expectancy) และการเชื่อมโยง (instrumentality) ดังนี้

1. คุณค่า (value) หมายถึง ระดับความชื่นชอบที่บุคคลมีต่อผลลัพธ์ที่จะได้รับในอนาคต เช่น คนทำงานเพราะต้องการเลื่อนตำแหน่ง การได้เลื่อนตำแหน่งจะมีคุณค่าสูงสำหรับคน ๆ นั้น คุณค่าที่บุคคลให้กับผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้รับจะมีลักษณะเฉพาะตามประสบการณ์และอาจเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา อายุ การศึกษา และชนิดของงาน คนงานที่อายุน้อยจะให้ความสนใจต่อการวางแผนเกษียณอายุน้อยกว่าคนงานที่อายุมาก แต่ต้องการก้าวหน้าในงานมากกว่าคนงานที่อายุมาก นอกจากนี้สถานะเงื่อนไขทางเศรษฐกิจก็มีส่วนทำให้คนเปลี่ยนระดับความชื่นชอบหรือให้คุณค่าต่อผลลัพธ์ต่างกันด้วย คุณค่าของผลลัพธ์นี้จะมีทั้งในทางบวกและทางลบ

2. ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ระดับความแน่ใจหรือความเป็นไปได้ที่เมื่อได้ใช้ความพยายามในการทำงานแล้วจะเกิดความสำเร็จ ความคาดหวังเป็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและการกระทำ โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 คือถ้าคนเห็นว่าเป็นไปไม่ได้ที่ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จ ความคาดหวังจะเท่ากับ 0 แต่ถ้าเขาเชื่อมั่นว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จ ความคาดหวังก็จะเท่ากับ 1 ตัวอย่างเช่น ถ้าครูรู้สึกว่ามีความเป็นไปได้สูงในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้นักเรียนใช้ความพยายามของตนเองเพิ่มขึ้น แสดงว่าครูมีระดับความคาดหวังสูง

3. การเชื่อมโยง (instrumentality) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่า จะได้รับผลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ การเชื่อมโยงจะสูงเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีความสัมพันธ์กันสูงระหว่างการกระทำและผลตอบแทน เช่น ถ้าครูคิดว่า การที่นักเรียนในชั้นของตนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงจะมีผลทำให้สังคมยอมรับความสามารถทางการสอนของตน แสดงว่ามีการเชื่อมโยงสูง เป็นต้น

Hoy and Miskel (1991, อ้างถึงใน นรา สมประสงค์, 2564) มีความเห็นสอดคล้องกับ Vroom โดยกล่าวว่า แรงจูงใจจะมีพฤติกรรมแสดงออกอย่างเต็มที่เมื่อบุคคลมีความเชื่อ 3 ประการนี้คือ

1. มีความสามารถที่จะทำงานอยู่ในระดับต้องการ คือ มีความคาดหวังสูง
2. พฤติกรรมที่กระทำจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน คือ มีการเชื่อมโยงสูง
3. มีคุณค่าทางบวกต่อผลลัพธ์ที่ได้ คือ มีคุณค่าสูง

จากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom จะเห็นได้ว่า ทั้งสองทฤษฎีนี้ต่างก็เป็นทฤษฎีพื้นฐานสำคัญของการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานสำหรับองค์การด้วยความเต็มใจ และมีความสัมพันธ์กันในทางที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นได้จากการที่มีปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกมาสนับสนุน และปัจจัยจูงใจก็คือคาดหวังหรือความท้าทายของผู้ปฏิบัติงานที่ทุกคนอยากได้รับ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานต้องคิดเชื่อมโยงกันให้ได้ว่าทำอย่างไรจึงจะได้รับผลตามที่คาดหวัง และผู้นำต้องใช้วิธีการใดจึงจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับจังหวัดกาญจนบุรี เนื่องจากตัวทฤษฎีได้ระบุถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมว่ามี 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) องค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และ 2) องค์ประกอบปัจจัยเกื้อหนุน

### 2.3 องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ผู้วิจัยพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้สนับสนุนการใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นกรอบในการศึกษาตัวแปรแรงจูงใจ แม้ว่าจะมีตัวแปรย่อยในแต่ละปัจจัยที่มีความแตกต่างกันไปบ้างตามบริบทขององค์การ ดังตัวอย่างเช่น

ชญานุช ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน และด้านความสำเร็จของงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านเงินเดือน

พิชชาภัสส์ ธนชัญจุฑานนท์ (2556, อ้างถึงใน วัชรินทร์ธร สอนโสภากา, 2561) ได้ศึกษาแบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่สร้างโดยใช้แนวคิดทฤษฎีเฮิร์สเบิร์ก ทั้ง 10 ด้าน จำนวน 60 ข้อ ประกอบด้วยด้านความสำเร็จ

ด้านการยกย่อง ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน/ความมั่นคง ด้านนโยบายขององค์กร ด้านการบริหารงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปวีณา อยู่เล็ก (2557) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือน และด้านนโยบายและการบริการ

อรนุช พาทีทิน (2559) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ตราด โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพในการทำงาน ด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ด้านลักษณะ งานเป็นที่น่าสนใจ ด้านนโยบายองค์กรและการบริหาร ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และด้านค่าจ้างเงินเดือน

วัชรินทร์ธร สอนโสภา (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาวิชาชีพครูกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูโรงเรียนกลุ่มเอกชน บางแค กรุงเทพมหานคร โดยขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย 14 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับ 3) ความก้าวหน้า 4) ลักษณะของงาน 5) ความรับผิดชอบ 6) นโยบายและการบริหาร 7) การนิเทศการเรียนการสอน 8) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 9) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 10) สถานะทางอาชีพ 11) ความมั่นคงในการทำงาน 12) สภาพชีวิตส่วนตัว 13) สภาพการทำงาน และ 14) เงินเดือน/ ค่าตอบแทน

จากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหากรอบแนวคิดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้



ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

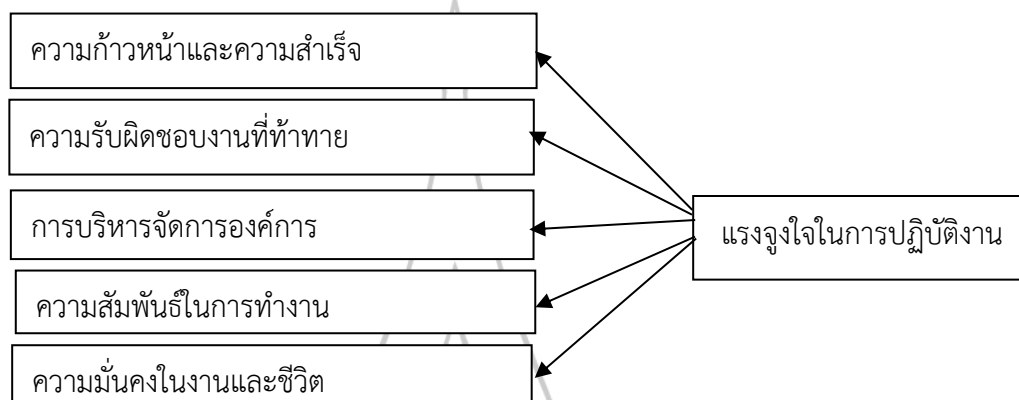
ชนิดของปัจจัย ตามทฤษฎีของ Herzberg	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งข้อมูล						การสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้วิจัย
		สัญญาฯ ปิ่นทองคำ (2555)	พิชชาภัลล์ ธัญญ์จันทนนท์ (2556)	ปริญา อยู่เล็ก (2557)	อรนุช พาทิติน (2559)	วัชรินทร์ธร สอนโสภา (2561)	ความถี่	
ปัจจัยจูงใจ	การยอมรับนับถือ/ ความก้าวหน้า/ ความสำเร็จของ งาน/การยกย่อง/ ความสำเร็จในการ ทำงาน /การเลื่อน ตำแหน่ง	////	////	////	////	////	16	ความก้าวหน้า และ ความสำเร็จ
	ความรับผิดชอบใน งาน/ลักษณะของ งานน่าสนใจ/	///	///	///	///	///	10	ความรับผิดชอบ งานที่ทำ หาย
ปัจจัยค้ำจุน	นโยบายและการ บริหาร/การปกครอง บังคับบัญชา/สภาพ การทำงาน/การ ควบคุมดูแลของ หัวหน้างาน/ สภาพแวดล้อมทาง กายภาพในการ ทำงาน/การนิเทศ งาน	////	///	////	////	////	14	การบริหาร จัดการองค์การ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ชนิดของ ปัจจัย ตาม ทฤษฎีของ Herzberg	องค์ประกอบของ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งข้อมูล					การสังเคราะห์ องค์ประกอบ ของผู้วิจัย	
		สัญญาฯ ปิ่นทองคำ (2555)	พิชชาภัตต์ ธัญญ์จตุพานนท์ (2556)	ปริญา อยู่เล็ก (2557)	อรนุช พาทีพิน (2559)	วัชรินทร์ธร สอนโสภา (2561)		
ความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน/ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล/ ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา/ ความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา		//	//	/	////	///	9.9	ความสัมพันธ์ ในการทำงาน
เงินเดือน/ ค่าตอบแทน/ความ มั่นคงในงาน/ สภาพภาพในการ ทำงาน/ความ เป็นอยู่ส่วนตัว/ สถานะทางอาชีพ/ สภาพชีวิตส่วนตัว		//	///	//	////	//////	13	ความมั่นคงใน งานและชีวิต

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี

ในครั้งนี ใช้ความถี่ตั้งแต่ 9 ถึง 16 โดยพบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ความรับผิดชอบงานที่ทำ 3) การบริหารจัดการองค์การและกำกับติดตาม 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน และ 5) ความมั่นคงในงานและชีวิต ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

จากภาพที่ 2.2 ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูว่า เป็นปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจันทบุรี มีพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายของตนและองค์การ ทั้งนี้ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีทั้งจากภายในและภายนอกตัวของครู ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2.2 โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. **ความก้าวหน้าและความสำเร็จ** หมายถึง การที่ครูมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลงานเชิงประจักษ์ มีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องชมเชยจากสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน และสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานได้

2. **ความรับผิดชอบงานที่ทำ** หมายถึง การที่ครูได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารจนได้รับมอบหมายหรือให้มีส่วนร่วมในการทำงานสำคัญ ได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ของตนในการพัฒนางานอย่างเป็นอิสระ และรับรู้ว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าและท้าทายความสามารถในการทำงาน

3. **การบริหารจัดการองค์การ** หมายถึง สถานศึกษากำหนดนโยบาย แบ่งโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ซับซ้อนและมีความเป็นธรรม กำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ บริหารงานที่เน้นการ

กระจายอำนาจ ติดต่อประสานงานภายในองค์การอย่างหลากหลายรูปแบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มีผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่มีความเป็นธรรม ให้คำแนะนำช่วยเหลือและมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อำนาจความสะอาดด้านทรัพยากรในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน

**4. ความสัมพันธ์ในการทำงาน** หมายถึง สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อประสานงานด้วยกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีเข้าใจกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง สร้างบรรยากาศให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เรียนรู้การชื่นชมยอมรับและมองเห็นคุณค่าของผู้อื่น

**5. ความมั่นคงในงานและชีวิต** หมายถึง ความรู้สึกของที่มีต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของหน้าที่การงาน โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ค่าตอบแทนที่น่าพึงพอใจ การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม สวัสดิการต่าง ๆ ที่พึงได้ ตลอดจนความเหมาะสมของสภาพชีวิตความเป็นอยู่ในปัจจุบันและความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

#### 2.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคลากรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสถานศึกษา เมื่อบุคลากรมีความพอใจกับสถานศึกษาของตนแล้ว ก็จะมีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพ (นรา สมประสงค์, 2564) ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อความก้าวหน้าขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีงานวิจัยที่กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

บุญเทียม สุนารี (2554, อ้างถึงใน วัชรินทร์ธร สอนโสภา, 2561) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจว่า ควรยึดหลักตามแนวคิดพื้นฐานว่า “คนทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์” ตามที่มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ดังนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อบุคลากรดังนี้

1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้น่าอยู่และน่าทำงาน โดยมีอาคารที่สะดวกสบายในการทำงาน มีห้องน้ำสะอาด ห้องอาหาร และสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวขจี สบายตา

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรได้รับรู้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวร้าวหน้าที่ หรือมีความขัดแย้งระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องให้บุคลากรรู้ถึงมาตรฐานของงาน

เพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน ไม่ใช่มีความคาดหวังที่ต่างกัน

3. จัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน เพราะถ้าทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเทและเสียสละ

4. ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554, อ้างถึงใน วัชรินทร์ธร สอนโสภณ, 2561) แนะนำ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูได้ดังนี้

1. จัดสถานศึกษาให้มีความสะอาดปลอดภัย
2. เอาใจใส่ดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับครู
3. ให้ครูมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน
4. จัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสังสรรค์

ท่องเที่ยว ศึกษาดูงาน

5. ให้ครูได้ทำงานตรงความสามารถ เห็นความสำคัญของครู ให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้มีความก้าวหน้า

6. ให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะ ส่งเสริมให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และให้มีอิสระในการทำงานตามหน้าที่

อภิฤดี ภูรอด (2557) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาบทบาทของผู้บริหารและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า แนวทางในการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ควรจะมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อความสำเร็จของงาน

2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ควรจะเปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ให้สูงขึ้นตามความถนัด

3. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ควรจะใช้หลักประชาธิปไตยหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมด้วย

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรจะจัดสภาพแวดล้อมให้สะอาด สวยงาม ร่มรื่น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเหมาะสม

5. ด้านนโยบายและการบริหารงาน ควรจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายตามบริบทของตนเองและต้องสอดคล้องกับนโยบายในระดับต่าง ๆ

6. ด้านความรับผิดชอบ ควรมีคุณธรรมในการครองตน ครองคนและครองงานโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และอิทธิบาท 4

7. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ควรจะใช้หลักรัฐศาสตร์มากกว่านิติศาสตร์และวางตัวเป็นกลาง

8. ด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรจะมีคุณธรรม ยกย่องชมเชยเมื่องานนั้นสำเร็จ เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานอื่นต่อไป

9. ด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรจะใช้หลักความมั่นคง ให้ความยุติธรรมและยึดระเบียบวินัย

10. ด้านรายได้ ควรจะปลูกฝังให้ครูปฏิบัติตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วัชรินทร์ธร สอนโสภณ (2561) ได้อธิบายว่า แนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายช่องทาง ทั้งการตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางด้านกายภาพและการตอบสนองทางด้านจิตใจ โดยเฉพาะการตอบสนองด้านจิตใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมีผลต่อความสำเร็จของงานที่สูงขึ้น

นุริยะห์ หะแวง (2564) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 และมีความเห็นว่าการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรนำเทคนิควิธีเกี่ยวกับแรงจูงใจและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ ดังเช่น

1. ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน ควรยึดการทำงานเป็นทีม ต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานในทุก ๆ ด้านอย่างเท่าเทียมกัน และควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สร้างความท้าทาย
2. ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อครู แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจของ Herzberg ที่ต้องประกอบทั้งแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจ และแรงจูงใจภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการให้แรงจูงใจที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นสำคัญเพราะส่งผลต่อความสำเร็จของงานได้ชัดเจนกว่าการใช้แรงจูงใจจากปัจจัยเกื้อหนุน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องให้แรงจูงใจจากปัจจัยเกื้อหนุนอย่างเพียงพอและเหมาะสม จึงจะสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานได้

### 3. บริบทของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

#### 3.1 ข้อมูลทั่วไป

ในปี พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 4 มีนาคม 2551 จึงมีผลทำให้สำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนปรับเปลี่ยนภารกิจและชื่อของหน่วยงาน มาเป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และกฎหมายฉบับนี้กำหนดให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ดังนั้น ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดกาญจนบุรี จึงต้องปรับเปลี่ยนสถานะเป็นหน่วยงาน โดยมีชื่อว่า “สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี” โดยใช้ชื่อย่อว่า “สำนักงาน กศน.จังหวัดกาญจนบุรี” (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี, 2565)

ต่อมาพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ.2566 (2566) ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และให้ใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้แทน จึงมีผลให้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) ในสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เปลี่ยนสถานะเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ (Department of Learning Encouragement: DOLE) ในวันที่ 18 พฤษภาคม 2566 ดังนั้น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี (กศน.จังหวัดกาญจนบุรี) จึงเปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี (สกร.จังหวัดกาญจนบุรี) โดยใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Kanchaburi Provincial Office of Learning Encouragement

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 96 หมู่ 1 ตำบลท่าล้อ อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี รหัสไปรษณีย์ 71000 โทรศัพท์ 0-3451-4429 โทรสาร 0-3451-2600 Website: Kanchanaburi.nfe.go.th มีสถานศึกษาในสังกัด 13 แห่ง ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอเมืองกาญจนบุรี ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอท่ามะกา ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอท่าม่วง อำเภอพนมทวน ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอบ่อพลอย ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอหนองปรือ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอเลาขวัญ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอห้วยกระเจา ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอด่านมะขามเตี้ย ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอไทรโยค ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอศรีสวัสดิ์ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอทองผาภูมิ และศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอสี่งลอบบุรี

ทั้งนี้สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี มีจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูปรากฏดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

ชื่อสถานศึกษา	จำนวนบุคลากร	ผู้บริหารสถานศึกษา	ประเภทของครู		
			ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชน
1. สกร.อำเภอเมืองกาญจนบุรี	29	1	1	18	9
2. สกร.อำเภอด่านมะขามเตี้ย	11	1	1	9	-
3. สกร.อำเภอทองผาภูมิ	14	-	1	12	1
4. สกร.อำเภอท่าม่วง	27	1	1	20	5
5. สกร.อำเภอท่ามะกา	24	1	2	21	-
6. สกร.อำเภอไทรโยค	15	1	2	12	-
7. สกร.อำเภอบ่อพลอย	14	1	3	10	-
8. สกร.อำเภอพนมทวน	17	1	2	14	-
9. สกร.อำเภอเลาขวัญ	13	1	2	10	-
10. สกร.อำเภอศรีสวัสดิ์	13	1	2	10	-
11. สกร.อำเภอสังขละบุรี	12	1	3	7	1
12. สกร.อำเภอหนองปรือ	5	-	1	4	-
13. สกร.อำเภอห้วยกระเจา	7	-	2	5	-
รวม	201	10	23	152	16

หมายเหตุ จาก แผนปฏิบัติการประจำปี 2565 สำนักงาน กศน.จังหวัดกาญจนบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดย สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี, 2565.

### 3.2 ทิศทางการพัฒนา

#### 3.2.1 วิสัยทัศน์

ประชาชนจังหวัดกาญจนบุรีได้รับโอกาสการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



### 3.2.2 พันธกิจ

1. จัดและส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อยกระดับการศึกษาและพัฒนาสมรรถนะ ทักษะการเรียนรู้ของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสม ทุกช่วงวัย ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ก้าวสู่การเป็นสังคมแห่ง การเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน
2. พัฒนาหลักสูตร รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมทาง เทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดและประเมินผลในทุกรูปแบบให้มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับ รูปแบบการจัดการเรียนรู้และบริบทของหน่วยงานของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษา และนำเทคโนโลยีมาพัฒนา เพื่อเพิ่มช่องทางและโอกาสการเรียนรู้ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดและให้บริการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง
4. ส่งเสริมสนับสนุน แสวงหาและประสานความร่วมมือเชิงรุกกับภาคีเครือข่าย ให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการสนับสนุนและจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับประชาชน
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีเอกภาพ เพื่อการบริหาร ราชการที่ตีบนหลักของธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
6. ยกระดับการบริหารและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรมที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษาและการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.2.3 เป้าหมาย

1. ประชาชนผู้ด้อย พลาด และขาดโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งประชาชนทั่วไป ได้รับโอกาสทางการศึกษา ในรูปแบบการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง เป็นไปตามสภาพปัญหา และความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
2. ประชาชนได้รับการยกระดับการศึกษา สร้างเสริมและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมือง อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต และเสริมสร้างความเข้มแข็งในชุมชน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม
3. ประชาชนได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และมีเจตคติทางวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยีที่เหมาะสม สามารถคิด วิเคราะห์และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งแก้ปัญหาและพัฒนา คุณภาพชีวิตได้อย่างสร้างสรรค์

4. ประชาชนได้รับการสร้างและส่งเสริมให้มีนิสัยรักการอ่านเพื่อการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
5. ชุมชนและภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนร่วมจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งการขับเคลื่อนกิจกรรมการเรียนรู้ของชุมชน
6. หน่วยงานและสถานศึกษาพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการยกระดับคุณภาพในการจัดการเรียนรู้และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับประชาชน
7. หน่วยงานและสถานศึกษาพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงบริบททางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งตามความต้องการของประชาชนในรูปแบบที่หลากหลาย
8. หน่วยงานและสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
9. บุคลากรของหน่วยงานและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.4 นโยบายในการพัฒนาบุคลากรครู กศน.

ในปีงบประมาณ 2565 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี มีนโยบายในการพัฒนาครู ดังนี้ (สำนักงาน กศน.จังหวัดกาญจนบุรี, 2565)

1. ส่งเสริมการพัฒนาครูทุกระดับให้มีความรู้และทักษะตามมาตรฐานตามตำแหน่งให้ตรงกับสายงาน และทักษะที่จำเป็นในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้
2. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ
3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการนำเสนอองค์การ

### 3.3 คุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นหลัก เนื่องด้วยสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน (สำนักงาน กศน., 2561) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ยึดหลักมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจที่มีประสิทธิภาพ และมีการทดสอบที่ได้มาตรฐาน

ไปสู่ระดับชาติ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา ดังนั้น จึงจำเป็นที่รัฐต้องตรวจสอบประเมินผลว่า การจัดการศึกษาที่เป็นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนนั้น มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและมีคุณภาพเท่าเทียมกันมากน้อยเพียงใด โดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (องค์การมหาชน) หรือเรียกโดยย่อว่า สทศ.

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ระดับประเทศ และระดับจังหวัด ของสำนักงานกศน.จังหวัดกาญจนบุรี ระหว่างปีงบประมาณ 2563 – 2565 มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีผลการทดสอบตามตารางที่ 2.4 และ ตารางที่ 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ของสำนักงาน สกร.จังหวัดกาญจนบุรี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565

ระดับชั้น	ภาคเรียน/คะแนนเฉลี่ยจังหวัด					
	2/2562	1/2563	2/2563	1/2564	2/2564	1/2565
ประถมศึกษา	56.84	38.90	36.39	36.80	33.56	43.23
มัธยมศึกษาตอนต้น	41.52	34.55	37.00	39.42	38.14	33.92
มัธยมศึกษาตอนปลาย	35.60	35.75	29.26	26.23	37.91	31.36

หมายเหตุ จาก ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน โดย สถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (องค์การมหาชน) สทศ. ม.ป.ป. <http://www.allnetresult.niets.or.th/NNET/AnnouncementWeb/PRV/ReportPrvByPrv.aspx?mi=4>.

ตารางที่ 2.5 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ระดับประเทศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565

ระดับชั้น	ภาคเรียน/คะแนนเฉลี่ยประเทศ					
	2/2562	1/2563	2/2563	1/2564	2/2564	1/2565
ประถมศึกษา	47.29	41.92	36.90	38.24	32.81	41.28
มัธยมศึกษาตอนต้น	39.54	34.85	38.30	37.41	37.22	33.79
มัธยมศึกษาตอนปลาย	35.73	35.66	29.02	27.25	33.52	30.77

หมายเหตุ จาก ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน โดย สถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (องค์การมหาชน) สทศ, ม.ป.ป. <http://www.allnetresult.niets.or.th/NNET/AnnouncementWeb/PRV/ReportPrvByPrv.aspx?mi=4>

ตารางที่ 2.6 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ของสำนักงาน สกร.จังหวัดกาญจนบุรี กับคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565

ภาคเรียน/ปีการศึกษา	ประถมศึกษา			มัธยมศึกษาตอนต้น			มัธยมศึกษาตอนปลาย		
	จังหวัด	ประเทศ	ผลการเปรียบเทียบ	จังหวัด	ประเทศ	ผลการเปรียบเทียบ	จังหวัด	ประเทศ	ผลการเปรียบเทียบ
2/2562	56.84	47.29	สูงกว่า	41.52	39.54	สูงกว่า	35.60	35.73	ต่ำกว่า
1/2563	38.90	41.92	ต่ำกว่า	34.55	34.85	ต่ำกว่า	35.75	35.66	สูงกว่า
2/2563	36.39	36.90	ต่ำกว่า	37.00	38.30	ต่ำกว่า	29.26	29.02	สูงกว่า
1/2564	36.80	38.24	ต่ำกว่า	39.42	37.41	สูงกว่า	26.23	27.25	ต่ำกว่า
2/2564	33.56	32.81	สูงกว่า	38.14	37.22	สูงกว่า	37.91	33.52	สูงกว่า
1/2565	43.23	41.28	สูงกว่า	33.92	33.79	สูงกว่า	31.36	30.77	สูงกว่า

หมายเหตุ จาก ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) โดย สถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (องค์การมหาชน) สทศ, ม.ป.ป. <http://www.allnetresult.niets.or.th/NNET/AnnouncementWeb/PRV/ReportPrvByPrv.aspx?mi=4>

จากตารางที่ 2.6 เห็นได้ว่า ผลคะแนนเฉลี่ยในรอบ 3 ปีงบประมาณ ผลการทดสอบ การศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ของสำนักงาน กศน.จังหวัดกาญจนบุรี ระดับ ประถมศึกษา สูงกว่าระดับผลคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศจำนวน 3 ภาคเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สูงกว่าระดับผลคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศจำนวน 4 ภาคเรียน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สูงกว่า ระดับผลคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศจำนวน 4 ภาคเรียน แต่ทั้งนี้เมื่อมองในภาพรวมแล้ว ผลการทดสอบใน ทุกระดับและทุกปีที่ผ่านมาของสำนักงาน กศน.จังหวัดกาญจนบุรี ก็ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ คือ ร้อยละ 50

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

กิตติ์ กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา ผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก โดยปัจจัยแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.86 มีอิทธิพลทางตรงและ ทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.44, 0.42 รองลงมาคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบเปิดมี อิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.73 และมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์เท่ากับ -0.20, 0.94 ตามลำดับ และปัจจัยความรู้เชิงลึกมีอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางตรงต่อ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.42 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 68

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 30 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพของโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียน และศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียนผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีความคิด

สร้างสรรค์ 2) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และ 4) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการมีความยืดหยุ่น และปรับตัว ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และมีค่าสัมประสิทธิ์ทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 61.20

มณฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ สร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของกศน. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารพบว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านมีจินตนาการ 2) ด้านมีความยืดหยุ่น 3) ด้านมีวิสัยทัศน์ และ 4) ด้านมีความคิดริเริ่ม และพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ ด้านมีวิสัยทัศน์ ด้านมีความคิดริเริ่ม ด้านการมีจินตนาการ และด้านมีความยืดหยุ่น

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน และศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

บุญเลิศ ตองติตรมย์ (2559) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบทีมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม และภาวะผู้นำแบบเน้นคน อยู่ในระดับมาก ภาวะ

ผู้นำแบบเน้นงานอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย อยู่ในระดับน้อยตามลำดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สูงกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับต่ำ และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีความสัมพันธ์ทางลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับค่อนข้างต่ำ

เตชินธุ์ อินทบำรุง (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์ในระดับมากและเป็นไปในทิศทางบวก ( $r = .70$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปกรณวิทย์ กล้าหาญ (2561) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน และศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู-โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

ภาวะผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ และพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาการทำงานเป็นทีม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ภราดร มาชานนท์ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครู ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของครู และศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิภาพการสอนของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการมีจินตนาการ 2) ประสิทธิภาพการสอนของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยรวมได้ร้อยละ 59.8



## 1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Clements (1983, อ้างถึงใน ชนมณเฑาะว์, 2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน รองลงมาได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงและเรื่องทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ

Sisk (2001, อ้างถึงใน เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริโรจน์, 2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ระดับอาวุโส และระดับสูง (CEOs) ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ 2) การให้อำนาจในการทำงานแก่ทุกฝ่าย 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

Stenberg (2006, อ้างถึงใน สุพัฒตรา ธิพรพันธ์, 2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด การมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ ในการวิเคราะห์ความคิดของตนและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการโน้มน้าวใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเองและทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

Rivera and Rivas (2007, อ้างถึงใน สุกัญญา ขอบธรรม, 2557) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประวัตินิสัยส่วนตัว แรงจูงใจในการทำงาน หัวหน้างาน โอกาสในการก้าวหน้า การจ่ายค่าตอบแทน การปรับตัวและความยุติธรรมกับการลาออกจากงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรใดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 857 คน จาก 16 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า การลาออกจากงานเป็นการรับรู้โดยตรงของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน การปรับตัวในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และพบว่า ตัวแปรด้านการตระหนักรู้ในงานและการปกครองของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนประวัติพนักงาน ด้านอายุและเพศมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงาน

Keamy (2016) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ในการสอนและภาวะผู้นำยังคงเป็นหัวข้อที่น่าสนใจในด้านการศึกษา การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ซึ่งใช้กรณีศึกษาแบบผสมวิธี โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการบันทึกข้อมูลประจำวัน ทั้งนี้ทีมผู้นำของโรงเรียนจะให้ข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับศาสตร์

ทางภาวะผู้นำและความสัมพันธ์เชิงอำนาจ จากการวิจัยพบว่า รูปแบบทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนและการส่งเสริมให้เกิดการทดลองด้วยแนวคิดใหม่แบบร่วมมือร่วมใจทั่วทั้งโรงเรียน จะเป็นแนวทางการเรียนรู้แบบมืออาชีพพร้อมกันในโรงเรียนที่เพิ่งก่อตั้ง งานวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในโรงเรียนเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้มีการทำงานร่วมกันซึ่งออกแบบโดยทีมผู้นำของโรงเรียนเพื่อมั่นใจว่า โรงเรียนได้มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนทั่วทั้งโรงเรียนอย่างแท้จริง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่วนตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ที่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นหลัก มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ความรับผิดชอบงานที่ท้าทาย การบริหารจัดการองค์การ ความสัมพันธ์ในการทำงาน และความมั่นคงในงานและชีวิต ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี มีแนวโน้มสัมพันธ์กัน



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการเรียนรู้อิสระจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีวิธีดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการเรียนรู้อิสระจังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน จากสถานศึกษา จำนวน 13 แห่ง

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการเรียนรู้อิสระจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 128 คน จากสถานศึกษาจำนวน 13 แห่ง กำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามประเภทของครู ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการเรียนรู้อิสระจังหวัดกาญจนบุรี

ประเภทของครู	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ครู	ครู
ข้าราชการครู	23	16
ครูพนักงานราชการ	152	101
ครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชน	16	11
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>128</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับจังหวัดกาญจนบุรี โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การสอน และการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ แยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

- 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 ข้อ
- 2) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ จำนวน 6 ข้อ
- 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว จำนวน 5 ข้อ
- 4) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จำนวน 6 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่าชนิด 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- |   |         |                           |
|---|---------|---------------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ความรับผิดชอบงานที่ทำหาย การบริหารจัดการองค์การ ความสัมพันธ์ในการทำงาน และความมั่นคงในงานและชีวิต โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 29 ข้อ แยกตามองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จ จำนวน 6 ข้อ
- 2) ความรับผิดชอบงานที่ทำหาย จำนวน 5 ข้อ
- 3) การบริหารจัดการองค์การ จำนวน 7 ข้อ
- 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ
- 5) ความมั่นคงในงานและชีวิต จำนวน 6 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่าชนิด 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมี

ความหมาย ดังนี้

- |           |                           |
|-----------|---------------------------|
| 5 หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยในระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด |

## 2.2 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้มีคุณภาพ ได้ดำเนินการดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) (Bass & Avolio, 1993, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) เพื่อหาคำประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (นรา สมประสงค์, 2564) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ตัวแปร และนิยามศัพท์เฉพาะ สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

2.2.2 จัดทำตารางควบคุมการสร้างแบบสอบถามโดยสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องและครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่มุ่งศึกษา คือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยขอรับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

2.2.3 นำตารางในข้อ 2.2.2 ที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาในเบื้องต้น แล้วทำการปรับปรุงเนื้อหาตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.4 นำตารางดังกล่าวเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (รายชื่อในภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์การวิจัย ตัวแปรที่มุ่งศึกษา และข้อกระทงคำถาม รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม แล้วนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - Objective Congruence: IOC)

ทั้งนี้กำหนดเกณฑ์คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .67 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า ข้อกระทงคำถามของแบบสอบถามฉบับนี้มีค่า IOC ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 แต่มีจำนวน 2 ข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับการใช้ภาษาให้ชัดเจนตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงยังคงเก็บไว้ (ดูในภาคผนวก ง)

2.2.5 นำตารางวิเคราะห์แบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับข้อกระทงคำถามให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจัดทำร่างแบบสอบถาม

2.2.6 นำร่างแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดนครปฐม เพื่อนำไปหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา คือ ไม่ต่ำกว่า .70 (จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์, 2566, น. 44) (ดูในภาคผนวก จ) และพบว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .97 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เท่ากับ .95 ซึ่งถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมในการเก็บข้อมูล

2.2.7 นำร่างแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้มาพิจารณาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ภายใต้อำนาจแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

2.2.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ สำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ขอหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ 13 แห่ง ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ในการอนุญาตให้เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.2 ส่งแบบสอบถามจำนวน 128 ฉบับ พร้อมทั้งสำเนาหนังสืออนุญาต และหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ 13 แห่ง

3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 สัปดาห์ ใช้การเก็บข้อมูลเป็น 2 แบบ คือ แบบกระดาษและแบบออนไลน์ โดยอำเภอที่อยู่ใกล้เคียงจะใช้แบบกระดาษ และอำเภอที่อยู่ไกล จะใช้เป็นแบบ Google form โดยประสานงานผ่านฝ่ายบุคลากร

เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้งหมด ภายในระยะเวลาที่กำหนด

3.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา พบว่ามีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และถูกต้อง ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 128 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และ หาค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (สุภมาส อังศุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร, 2564, น. 21) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรีโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (สุภมาส อังศุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร, 2564, น. 21) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ ประคอง กรรณสูต (2540, อ้างถึงใน สุภมาศ อังศุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร, 2564, น. 58) ดังนี้

0.70-1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
0.30-0.69	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.01-0.29	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน มีรายละเอียด ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การสอน และการเข้ารับการอบรมการพัฒนาวิชาชีพในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ผลปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	117	91.40
ปริญญาโท	11	8.60
<b>รวม</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ข้าราชการครู (ครูผู้ช่วย, ครู, ครูชำนาญการ, ครูชำนาญการพิเศษ, ครูเชี่ยวชาญ)	16	12.50
ครูพนักงานราชการ (ครูอาสาสมัครฯพื้นที่ปกติ, ครูอาสาสมัครฯพื้นที่สูง ศศช., ครู กศน.ตำบล)	101	78.90
ครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ครูจ้างเหมา)	11	8.60
<b>รวม</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การสอน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	22	17.20
ตั้งแต่ 5-10 ปี	31	24.20
มากกว่า 10-20 ปี	55	43.00
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	20	15.60
<b>รวม</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>
<b>การเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา</b>		
ยังไม่เคยได้รับการอบรม	18	14.00
ไม่เกิน 2 ครั้ง	40	31.30
ตั้งแต่ 3-5 ครั้ง	44	34.40
มากกว่า 5 ครั้งขึ้นไป	26	20.30
<b>รวม</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>
<b>หน่วยงานที่เป็นผู้จัดการอบรม</b>		
กระทรวงศึกษาธิการ	12	6.80
กรมส่งเสริมการเรียนรู้	34	19.30
สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้ภาคกลาง	9	5.10
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด	90	51.10
สถานศึกษาของท่าน	29	16.60
อื่น ๆ	2	1.10

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 128 คน จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การสอน และการเข้ารับการอบรมการพัฒนาวิชาชีพในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ปรากฏดังนี้

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 91.40 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60

จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งครูพนักงานราชการ (ครูอาสาสมัครฯพื้นที่ปกติ, ครูอาสาสมัครฯพื้นที่สูง ศศช., ครู กศน.ตำบล) จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 78.90 รองลงมาเป็นตำแหน่งข้าราชการครู (ครูผู้ช่วย, ครู, ครูชำนาญการ, ครูชำนาญการพิเศษ, ครูเชี่ยวชาญ) จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และตำแหน่งครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ครูจ้างเหมา) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60

จำแนกตามประสบการณ์การสอน พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 10-20 ปีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 รองลงมามีประสบการณ์การสอนตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 และมีประสบการณ์การสอนมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60

จำแนกตามการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยเข้ารับการอบรมตั้งแต่ 3-5 ครั้ง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 34.40 รองลงมาไม่เกิน 2 ครั้ง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 มากกว่า 5 ครั้งขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 และยังไม่เคยได้รับการอบรม จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 ในกรณีที่เคยได้รับการอบรมดังกล่าวมาแล้ว พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เข้ารับการอบรมจากสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 จากกรมส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 จากสถานศึกษาของตนเอง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 16.60 จากกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 จากสถาบันส่งเสริมการเรียนรู้ภาคกลาง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 และอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การมีความคิดสร้างสรรค์
- 2) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์
- 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ
- 4) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวมปรากฏดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวม ( $n = 128$ )

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	$M$	$SD$	ระดับ
1. การมีความคิดสร้างสรรค์	4.03	.85	มาก
2. การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์	4.01	.91	มาก
3. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	3.97	.93	มาก
4. การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	4.06	.95	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.02</b>	<b>.88</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.02, SD = .88$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.97 ถึง 4.06) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ( $M = 4.06, SD = .95$ ) การมีความคิดสร้างสรรค์ ( $M = 4.03, SD = .85$ ) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ ( $M = 4.01, SD = .91$ ) และการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ( $M = 3.97, SD = .93$ )

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3-4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.09	.88	มาก
2. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางาน	3.91	.94	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.11	.97	มาก
4. ผู้บริหารได้แสวงหาความรู้ใหม่ และนำความรู้มาพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ	3.96	.94	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	M	SD	ระดับ
5. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	4.11	.94	มาก
6. ผู้บริหารยกย่อง ชื่นชม และประกาศเกียรติคุณเมื่อบุคลากรมีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	3.98	1.00	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.03</b>	<b>.85</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูด้านกรมีความคิดสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.03, SD = .85$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.91 ถึง 4.11) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน ( $M = 4.11, SD = .97$ ) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ( $M = 4.11, SD = .94$ ) ผู้บริหารใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ( $M = 4.09, SD = .88$ ) และผู้บริหารยกย่อง ชื่นชม และประกาศเกียรติคุณเมื่อบุคลากรมีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ( $M = 3.98, SD = 1.00$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางาน ( $M = 3.91, SD = .94$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล โดยพยายามคาดเดาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการและมีเหตุผล	4.02	1.00	มาก
2. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง	4.05	.99	มาก
3. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลาย	4.03	1.00	มาก
4. ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่เป็นไปได้ในการสร้างกลยุทธ์ในการทำงาน	4.00	.97	มาก
5. ผู้บริหารสามารถบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงหรือในสภาวะการณ์ที่มีสิ่งต่าง ๆ เข้ามาส่งผลกระทบต่อการทำงานได้	3.98	.97	มาก
6. ผู้บริหารสามารถสื่อสารและนำบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.00	.95	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.01</b>	<b>.91</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.01, SD = .91$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.98 ถึง 4.05) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ( $M = 4.05, SD = .99$ ) ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลาย ( $M = 4.03, SD = 1.00$ ) และผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล โดยพยายามคาดเดาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการและมีเหตุผล ( $M = 4.02, SD = 1.00$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารสามารถบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ ( $M = 3.98, SD = .97$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	4.00	.98	มาก
2. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองใหม่เมื่อมีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ	4.00	.96	มาก
3. ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข เมื่อสถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลง	3.96	1.01	มาก
4. ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนความคิดแผนงานได้ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย	3.91	.97	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม	3.96	1.02	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.97</b>	<b>.93</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 3.97, SD = .93$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.91 ถึง 4.00) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงได้แก่ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ( $M = 4.00, SD = .98$ ) ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองใหม่เมื่อมีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ ( $M = 4.00, SD = .96$ ) ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข ( $M = 3.96, SD = 1.01$ ) และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ( $M = 3.96, SD = 1.02$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนความคิดแผนงานได้ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ( $M = 3.91, SD = .97$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทำงานแบบร่วมมือร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	1.02	มาก
2. ผู้บริหารประชุมเพื่อวางแผนร่วมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่เสมอ	4.10	1.01	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานและผลัดกันแสดงภาวะผู้นำร่วมอย่างเหมาะสม	4.08	1.02	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	4.12	.99	มาก
5. ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศของทีมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	3.99	1.06	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้การสื่อสารแบบสองทางในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน	3.99	.99	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>.95</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.06, SD = .95$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.99 ถึง 4.12) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ( $M = 4.12, SD = .99$ ) ผู้บริหารประชุมเพื่อวางแผนร่วมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่เสมอ ( $M = 4.10, SD = 1.01$ ) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานและผลัดกันแสดงภาวะผู้นำร่วมอย่างเหมาะสม ( $M = 4.08, SD = 1.02$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศของทีมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ( $M = 3.99, SD = 1.06$ ) และผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้การสื่อสารแบบสองทางในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน ( $M = 3.99, SD = .99$ )



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จ 2) ความรับผิดชอบงานที่ทำ 3) การบริหารจัดการองค์การ 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน และ 5) ความมั่นคงในงานและชีวิต ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวมปรากฏดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวม ( $n = 128$ )

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$M$	$SD$	ระดับ
1. ความก้าวหน้าและความสำเร็จ	3.94	.63	มาก
2. ความรับผิดชอบงานที่ทำ	4.02	.92	มาก
3. การบริหารจัดการองค์การ	4.14	.70	มาก
4. ความสัมพันธ์ในการทำงาน	4.18	.61	มาก
5. ความมั่นคงในงานและชีวิต	3.98	.64	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.05</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.05$ ,  $SD = .61$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.94 ถึง 4.18) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ( $M = 4.18$ ,  $SD = .61$ ) ด้านการบริหารจัดการองค์การ ( $M = 4.14$ ,  $SD = .70$ ) ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำ ( $M = 4.02$ ,  $SD = .92$ ) ด้านความมั่นคงในงานและชีวิต ( $M = 3.98$ ,  $SD = .64$ ) และด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ ( $M = 3.94$ ,  $SD = .63$ )

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8-4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.11	.72	มาก
2. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	4.05	.67	มาก
3. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลงานเชิงประจักษ์อย่างยุติธรรม	3.84	.89	มาก
4. ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.78	.88	มาก
5. ท่านมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับนับถือและยกย่องชมเชยจากสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน	3.88	.79	มาก
6. ท่านสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้	4.01	.74	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.94</b>	<b>.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ ภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 3.94$ ,  $SD = .63$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.78 ถึง 4.11) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $M = 4.11$ ,  $SD = .72$ ) การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ( $M = 4.05$ ,  $SD = .67$ ) และการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ ( $M = 4.01$ ,  $SD = .74$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ การมีโอกาสได้รับการพิจารณาให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $M = 3.78$ ,  $SD = .88$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและเรียนรู้อัตนวิสัยจังหวัดกาญจนบุรี ด้านความรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ท่านสามารถรับรู้ได้ว่า งานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณค่าและท้าทายความสามารถในการทำงาน	4.07	.73	มาก
2. งานที่ท่านรับผิดชอบตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของท่าน	4.02	.64	มาก
3. ท่านได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน	4.07	.78	มาก
4. ท่านได้รับมอบหมายหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่สำคัญอยู่เสมอ	4.02	.77	มาก
5. ท่านได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานอย่างเป็นอิสระ	4.02	.69	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.02</b>	<b>.92</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและเรียนรู้อัตนวิสัยจังหวัดกาญจนบุรี ด้านความรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.02$ ,  $SD = .92$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.02 ถึง 4.07) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ งานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณค่าและท้าทายความสามารถในการทำงาน ( $M = 4.07$ ,  $SD = .73$ ) และการได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน ( $M = 4.07$ ,  $SD = .78$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น ได้แก่ งานที่รับผิดชอบตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัด ( $M = 4.02$ ,  $SD = .64$ ) การได้รับมอบหมายหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่สำคัญอยู่เสมอ ( $M = 4.02$ ,  $SD = .77$ ) และการได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานอย่างเป็นอิสระ ( $M = 4.02$ ,  $SD = .69$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี ด้านการบริหารจัดการองค์การ ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. สถานศึกษากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.17	.75	มาก
2. สถานศึกษาแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นและชัดเจน โดยเน้นการกระจายอำนาจ	4.21	.73	มาก
3. สถานศึกษาแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม	4.16	.80	มาก
4. สถานศึกษานิเทศและกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ พร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.16	.74	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึง	4.16	.77	มาก
6. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.02	.86	มาก
7. ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่บุคลากรมีความสุขและปลอดภัย	4.05	.89	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.14</b>	<b>.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี ด้านการบริหารจัดการองค์การ ภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.14$ ,  $SD = .70$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.02 ถึง 4.21) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นและชัดเจน โดยเน้นการกระจายอำนาจ ( $M = 4.21$ ,  $SD = .73$ ) สถานศึกษากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ( $M = 4.17$ ,  $SD = .75$ ) สถานศึกษาแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม ( $M = 4.16$ ,  $SD = .80$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึง ( $M = 4.16$ ,

$SD = .77$ ) และสถานศึกษานิเทศและกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ พร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ( $M = 4.16, SD = .74$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ( $M = 4.02, SD = .86$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร	4.09	.73	มาก
2. ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.26	.71	มาก
3. ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีความไว้วางใจ ชื่นชม และยอมรับความแตกต่าง	4.26	.68	มาก
4. เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและคอยช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา	4.19	.67	มาก
5. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้อย่างปลอดภัยและมีความเป็นอิสระ	4.12	.79	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.18</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.18, SD = .61$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.09 ถึง 4.26) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ( $M = 4.26, SD = .71$ ) การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีความไว้วางใจ ชื่นชม และยอมรับความแตกต่าง ( $M = 4.26, SD = .68$ ) เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและคอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ( $M = 4.19, SD = .67$ ) และการแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้อย่างปลอดภัยและมีความเป็นอิสระ ( $M = 4.12, SD = .79$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร ( $M = 4.09, SD = .73$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรีด้านความมั่นคงในงานและชีวิต ( $n = 128$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. หน้าที่การงานของท่านมีความมั่นคงและยั่งยืน	3.91	.86	มาก
2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน	3.73	.91	มาก
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถของท่าน	3.88	.78	มาก
4. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	4.12	.76	มาก
5. ท่านมีความสะดวกในการเดินทางมาทำงานเพราะสถานศึกษาตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและการคมนาคมสะดวกสบาย	4.16	.80	มาก
6. ท่านสามารถจัดสรรเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวเมื่อหมดเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือเมื่อมีวันหยุด	4.08	.88	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.98</b>	<b>.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ด้านความมั่นคงในงานและชีวิต ภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 3.98$ ,  $SD = .64$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 3.73 ถึง 4.16) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงานเพราะสถานศึกษาตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและการคมนาคมสะดวกสบาย ( $M = 4.16$ ,  $SD = .80$ ) การได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ( $M = 4.12$ ,  $SD = .76$ ) และการจัดสรรเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวเมื่อหมดเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือเมื่อมีวันหยุด ( $M = 4.08$ ,  $SD = .88$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน ( $M = 3.73$ ,  $SD = .91$ )

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) แล้วนำค่า r ที่ได้ไปทดสอบนัยสำคัญที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี (n = 128)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					ภาพรวม
	ความก้าวหน้าและความสำเร็จ	ความรับผิดชอบงานที่ทำ	การบริหารจัดการองค์กร	ความสัมพันธ์ในการทำงาน	ความมั่นคงในงานและชีวิต	
การมีความคิดสร้างสรรค์	.67**	.91**	.75**	.71**	.48**	.83**
การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์	.69**	.99**	.78**	.70**	.46**	.86**
การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	.68**	.94**	.75**	.68**	.48**	.84**
การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	.66**	.91**	.78**	.75**	.50**	.85**
<b>ภาพรวม</b>	<b>.70**</b>	<b>.97**</b>	<b>.79**</b>	<b>.73**</b>	<b>.50**</b>	<b>.87**</b>

\*\* p < .01

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการเรียนรู้อิสระ พบว่า ในภาพรวม ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ( $r = .87$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำทนาย อยู่ในระดับสูง ( $r = .97$ ) ด้านการบริหารจัดการองค์การ อยู่ในระดับสูง ( $r = .79$ ) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ( $r = .73$ ) ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ อยู่ในระดับสูง ( $r = .70$ ) และด้านความมั่นคงในงานและชีวิต อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .50$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาในภาพรวมกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ( $r$  อยู่ระหว่าง .83 ถึง .87) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับ ความสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ ( $r = .86$ ) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ( $r = .85$ ) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ( $r = .84$ ) และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ( $r = .83$ )





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

1.1.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

##### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ จำนวน 191 คน จากสถานศึกษาจำนวน 13 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ จำนวน 128 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามประเภทของครู

###### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ ใช้สอบถามครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของครู มีค่า IOC อยู่ระหว่าง ระหว่าง .67-1.00 มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .97 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ .95

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูด้วยแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 128 ฉบับ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

## 1.4 สรุปผลการวิจัย

### 1.4.1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ และการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้ ประชุมเพื่อวางแผนร่วมกันและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานและผลัดกันแสดงภาวะผู้นำร่วมอย่างเหมาะสม ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศของทีมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และสนับสนุนให้ใช้การสื่อสารแบบสองทางในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

2) การมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และยกย่อง ชื่นชม

และประกาศเกียรติคุณเมื่อบุคลากรมีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับ ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรม

3) *การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์* พบว่า รายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลาย และเป็นผู้มองการณ์ไกล ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ผู้บริหารสามารถบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

4) *การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว* พบว่า รายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองใหม่เมื่อมีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนความคิดแผนงานได้ตลอดเวลาโดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย

**1.4.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการ  
เรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี** โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงาน การบริหารจัดการองค์การ ความรับผิดชอบงานที่ทำ ความมั่นคงในงานและชีวิต และความก้าวหน้าและความสำเร็จ โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) *ความสัมพันธ์ในการทำงาน* พบว่า รายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีความไว้วางใจ ชื่นชม และยอมรับความแตกต่าง เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและคอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา และการแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้อย่างปลอดภัยและมีความเป็นอิสระ ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร

2) *การบริหารจัดการองค์การ* พบว่า รายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ สถานศึกษาแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้นและชัดเจน โดยเน้นการกระจายอำนาจ กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึง และนิเทศและกำกับติดตามงาน

อย่างเป็นระบบพร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือ ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3) *ความรับผิดชอบงานที่ทำหาย* พบว่า รายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ได้การรับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ได้ว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณค่าและทำหายความสามารถในการทำงาน ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ งานที่รับผิดชอบตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัด การได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่สำคัญ และการได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานอย่างเป็นอิสระ

4) *ความมั่นคงในงานและชีวิต* พบว่า รายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน การได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ และการจัดสรรเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวเมื่อหมดเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือเมื่อมีวันหยุด ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน

5) *ความก้าวหน้าและความสำเร็จ* พบว่า รายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ การได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ การมีโอกาสได้รับการพิจารณาให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

**1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ พบว่า** ในภาพรวม ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับสูง ( $r = .87$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด และ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำหาย อยู่ในระดับสูง ( $r = .97$ ) ด้านการบริหารจัดการองค์การ อยู่ในระดับสูง ( $r = .79$ ) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ( $r = .73$ ) ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ( $r = .70$ ) และด้านความมั่นคงในงานและชีวิต อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .50$ ) นอกจากนี้พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ ( $r = .86$ ) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ( $r = .85$ ) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ( $r = .84$ ) และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ( $r = .83$ )

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและนอกระบบได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

**2.1 ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและนอกระบบ** โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ และการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ทั้งนี้อาจอธิบายในภาพรวมได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องตื่นตัวและปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเห็นความจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้น เนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและนอกระบบ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 ในทุกระดับยังได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ, ม.ป.ป.) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องดำเนินภารกิจตามประกาศนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีความหลากหลาย อาทิ การส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ให้กับผู้เรียน เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในรูปแบบ Active Learning พัฒนากระบวนการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผลฐานสมรรถนะ พัฒนาทักษะและสมรรถนะด้าน Soft Power ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเน้นทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2565) จึงเห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนมาก และต้องบริหารงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีวิสัยทัศน์ มีการยืดหยุ่นในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และสามารถจินตนาการสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ เพื่อจูงใจครูและบุคลากรอื่น ๆ ให้มีขวัญกำลังใจ และร่วมมือร่วมพลังในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและเจตนารมณ์ของหน่วยงานต้นสังกัด สอดคล้องกับแนวคิดของ Stoll and Temperley (2009) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะใช้จินตนาการและความคิดเพื่อตอบสนองต่อโอกาส หรือปัญหาที่ท้าทายซึ่งขัดขวางการเรียนรู้ในทุกระดับ โดยเป็นการมองเห็น คิด และกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น และยังสอดคล้องกับ Imaginationcomau (2016, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) ที่ระบุว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่คิดใหม่ทำใหม่จะใช้การบริหารองค์การแบบใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที่ด้วยวิธีการเชิง

นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการวิจัยจังหวัดกาญจนบุรี จึงมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับมาก เพื่อเป็นต้นแบบด้านความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรทุกคน ดังเช่น Robinson (2011) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารองค์การจะช่วยสร้างวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรทุกคนเพื่อให้มีความคิดที่สร้างสรรค์ และกระตุ้นความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (Big shift) ในองค์การได้

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม อยู่ในลำดับที่สูงกว่าด้านอื่น ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ครูส่วนใหญ่สนับสนุนว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชุมเพื่อวางแผนร่วมกันและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานและผลัดกันแสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานส่งเสริมการวิจัยจังหวัดกาญจนบุรีนั้น สร้างการรับรู้ให้ครูได้ว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เนื่องด้วยภารกิจงานต่าง ๆ ต้องอาศัยความร่วมมือจากครูผู้ปฏิบัติงานและต้องใช้ภาคีเครือข่ายมาช่วยสนับสนุนการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Loader (2016, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์หรือมีนวัตกรรมจะช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน ช่วยให้บุคลากรได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอนสามารถมองเห็นเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งได้สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อจูงใจและกระตุ้นทางปัญญาให้บุคลากรทำงานเป็นทีมโดยรวมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อคิดหาแนวทางใหม่ ๆ และสร้างสรรค์มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน (Bass & Avolio, 1993, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) อย่างไรก็ตามข้อมูลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างบรรยากาศของทีมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากขึ้น และควรใช้การสื่อสารแบบสองทางในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านช่องทางที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานส่งเสริมการวิจัยจังหวัดกาญจนบุรี มีบุคลากรที่มีภูมิหลังทางวิชาชีพที่หลากหลาย จึงอาจมีข้อจำกัดบ้างในการทำงานร่วมกัน ซึ่งอรรถพร จินะวัฒน์ และโสภณา สุดสมบูรณ์ (2564) ได้เสนอแนะว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี พัฒนาทีมงานให้รับผิดชอบต่อเป้าหมายที่กำหนด เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม และเสริมสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันจึงจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอยู่ในลำดับที่สูงรองลงมา นั้น จะเห็นได้ว่า ครูส่วนใหญ่สนับสนุนว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่าง

สร้างสรรค์ในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน และยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรมีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานที่มีความหลากหลายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) มาเป็น สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ (สกร.) มีความท้าทายหลายประการที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่พร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย เทพแสง (2559) ที่อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งการริเริ่ม พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างใดก็ตาม ข้อมูลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรม เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่ง James and Connolly (2000, อ้างถึงใน เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2564) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้คิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ แสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี แม้ว่าจะอยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการนำอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะในสถานการณ์ที่มีความพลิกผัน ถ้าผู้บริหารแสดงออกอย่างเหมาะสมโดยคิดหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี อาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวเพื่อไม่ให้ยึดติดกับการบริหารจัดการศึกษารูปแบบเดิม ๆ เพราะในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรต้องเข้าใจและมีความยืดหยุ่นในการทำงานและเปิดโอกาสให้ครูได้ทำกิจกรรมรูปแบบใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Ash and Persall (2007, อ้างถึงใน พนิดา ไชยเทพ, 2558) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และไม่เป็นผู้อยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ของโรงเรียน

**2.2 ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี** โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงาน การบริหารจัดการองค์การ ความรับผิดชอบงานที่ทำ ความมั่นคงในงานและชีวิต และความก้าวหน้าและความสำเร็จ ทั้งนี้อาจอธิบายในภาพรวมได้ว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายอยู่ในสภาวะการณ์ที่ทำหลายประการ อาทิ

ต้องยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ยังมีคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ ด้านการศึกษานอกโรงเรียน (N-NET) ต่ำกว่าร้อยละ 50 อย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษาต้องนำนโยบายของ สำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี มาดำเนินการในสถานศึกษาให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของ หน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี จึงตระหนักถึงความจำเป็นในการกระตุ้นให้ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีความตั้งใจ และใส่ใจต่องานที่ทำ มีความสามัคคี ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และมีความก้าวหน้า พร้อมทั้งได้ส่งเสริมให้ ครูได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังจะเห็นได้จากครูส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนา วิชาชีพจากหน่วยงานต่าง ๆ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 84 ซึ่งถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานของครู ดังที่ Vroom (1964, อ้างถึงใน ชมมณ เครือวงษา, 2557) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญ ต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงาน รวมทั้งต้องจูงใจเพื่อ โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ ครูส่วนใหญ่ใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรีอาจจะรับรู้ได้ว่า มีภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะมีงานที่ทำทลายความสามารถในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ทัน การเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด จึงส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจ เกิดความ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผล

นอกจากนี้ ดังได้กล่าวมาแล้วว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐ จังหวัดกาญจนบุรี มีการแบ่งโครงสร้างอย่างชัดเจน มีการกำกับติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ อำนวยความสะดวกให้แก่ครูผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานเชิงประจักษ์ และให้โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทั้ง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัด กาญจนบุรี มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงในรา สมประสงค์, 2564) ที่ระบุว่า ปัจจัยที่จะทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีทั้งปัจจัยจูงใจที่กระตุ้นให้ครู มีความรู้สึกในด้านดีและมีความพึงพอใจในการทำงาน การมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้ครูทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ และปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่ได้จูงใจในการทำงานของ ครูให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปรกรณ์วิท กล้าหาญ (2561) ที่พบว่า แรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จากที่กล่าวมา ได้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยสนับสนุนทั้ง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน แต่อย่างไรก็ตาม Herzberg เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจ



ที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า เพราะกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานได้ดีกว่า แต่ผู้บริหารก็จะต้องใช้ปัจจัยเกื้อหนุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจของผู้ที่ทำงานเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นรายด้าน จะเห็นได้ว่าด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมากและอยู่ในลำดับที่สูงกว่าด้านอื่น ๆ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ครูส่วนใหญ่สนับสนุนว่า การทำงานร่วมกับทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ ชื่นชม ยอมรับความแตกต่าง และคอยให้ความช่วยเหลือ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี ผู้บริหารมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ด้วยภารกิจที่หลากหลายจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากครู ซึ่งตรงกับผลการศึกษาระยะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี ในครั้งนี้ที่พบว่า ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับ Herzberg (1968, อ้างถึงใน กมลพร ภัลยาณมิตร, 2559) ที่ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในการทำงาน ไม่ว่าจะจะเป็นความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หากมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แบบกัลยาณมิตรให้เข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจมากขึ้น และช่วยสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ (พรนพ พุกกะพันธ์ 2544, อ้างถึงใน ณัฐนันท์ ฐานเจริญ, 2562) ซึ่งได้สะท้อนว่า ครูต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อาทิ ตามแนวคิด Active Learning รวมถึงการใช้เทคโนโลยีผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมทางวิชาการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับแรงจูงใจของครูด้านการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งอยู่ในลำดับที่สูงรองลงมานั้น จะเห็นได้ว่า ครูส่วนใหญ่สนับสนุนว่า สถานศึกษาแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาชัดเจน โดยเน้นการกระจายอำนาจ กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึง และนิเทศและกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบพร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสะท้อนว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ในสังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐจังหวัดกาญจนบุรี ได้จัดโครงสร้างการทำงานและการบริหารจัดการที่เหมาะสมเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ เกิดขวัญกำลังใจ เอาใจใส่ต่องานที่ทำ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ (บุญเลิศ ทองดีธรรมย์, 2559) สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงในนรา สมประสงค์, 2564) ว่า ปัจจัยเกื้อหนุนที่

เป็นปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้ครูมีความพอใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาได้รับงบประมาณจากต้นสังกัดอย่างจำกัด จึงอาจทำให้ครูไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งนี้ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้ครูขาดแรงจูงใจได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องหากวิธีเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาให้สถานศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม

นอกจากนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จของครู สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี แม้ว่าจะอยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อช่วยให้ครูมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น เพราะอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบันครูทำงานภายใต้ความกดดันสูงทั้งจากนโยบายที่ต้องการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูให้ทันการเปลี่ยนแปลง ภาระงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี ก็มีความหลากหลายและมากมาย และผู้ปกครองและชุมชนก็มีความคาดหวังสูงในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน อาจทำให้ครูไม่มีเวลาพัฒนางานเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ อีกทั้งยังความเป็นไปได้ว่าครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี ยังมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 91.40 ซึ่งต้องการได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาให้สูงขึ้น นอกจากนี้เป็นข้อสังเกตว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูพนักงานราชการถึงร้อยละ 79 ครูกลุ่มนี้เป็นตำแหน่งที่ต้องมีการประเมินและต่อสัญญาจ้างงานทุก 4 ปี มีโอกาสได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ครูส่วนใหญ่ต้องการเป็นครูที่เป็นข้าราชการ เพราะมีโอกาสก้าวหน้า มีความมั่นคงในงานมากกว่า ได้รับการยอมรับนับถือ และมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ครูคิดว่ามีโอกาสก้าวหน้าและสำเร็จน้อยกว่าครูที่เป็นข้าราชการ ทั้งนี้ Vroom (อ้างถึงในนรา สมประสงค์, 2564) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ว่า แรงจูงใจเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้จากการทำงานนั้น ดังนั้น ถ้าความคาดหวังของครูในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพ และความสำเร็จไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดได้ ด้วยเหตุนี้ เมื่อครูรับรู้ถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จยังมีไม่มากพอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้งในระดับสูงและระดับสถานศึกษาต้องหารูปแบบวิธีการจูงใจครู โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจท้าทาย ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน รวมทั้งพัฒนาครูให้มีสมรรถนะทางวิชาชีพเพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จ ก็จะทำให้ครูทำงานอย่างทุ่มเทและเสียสละ มีความสุข และมีความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน (บุญเทียม สุনারี, 2554, อ้างถึงใน วัชรินทร์ธร สอนโสภา, 2561; Clements, 1983, อ้างถึงใน ชนมณ เครือวงษา, 2557)

**2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานส่งเสริมการวิจัยจังหวัดกาญจนบุรี

ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวม ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = .87$ ) และพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกด้าน โดยความสัมพันธ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำหาย ( $r = .97$ ) ด้านการบริหารจัดการองค์การ ( $r = .79$ ) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ( $r = .73$ ) และด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ ( $r = .70$ ) ส่วนด้านความมั่นคงในงานและชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .50$ ) ซึ่งแสดงว่า หากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงขึ้นก็จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งในภาพรวมและรายด้านสูงขึ้นตามไปด้วย หากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาลดลง ก็จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมและรายด้านก็จะลดลงเช่นกัน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะคล้ายตามกันเป็นเส้นตรงสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเลิศ ตองติธรรมย์ (2559) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า เหตุที่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูนั่น น่าจะเป็นเพราะว่า ครูส่วนใหญ่รู้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จูงใจให้ครูมีความเชื่อและความศรัทธาในตัวผู้บริหารว่า เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครูให้คิดใหม่ทำใหม่ จนครูเกิดแรงบันดาลใจและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ Bass and Avolio (1993, อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2564) ระบุว่า ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงความมีอุดมการณ์ เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ และศรัทธา เป็นแบบอย่างให้ครู จูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่มีความหมายและท้าทาย กระตุ้นให้ครูกิจหาทางแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิม และคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือให้ครูผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญ ดังผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความรับผิดชอบงานที่ทำหายในระดับที่สูงกว่าระดับอื่น ซึ่งลักษณะของผู้บริหารดังกล่าวนี้ จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมได้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของภราดร มาชานนท์ (2561) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการสอนของครูได้ร้อยละ 59.8 อีกทั้งงานวิจัยของอุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมครูในโรงเรียนในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

1) ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ และการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 เพราะผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ของหน่วยงานต้นสังกัด

2) ควรพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของครูด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในวิชาชีพยังต่ำกว่าแรงจูงใจด้านอื่น ๆ และแรงจูงใจด้านนี้น่าจะมีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

3) ควรหาแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูประเภทพนักงานราชการ ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของครูทั้งด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในวิชาชีพ และด้านความมั่นคงในงานและชีวิต ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

##### 3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1) ควรประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตน เพื่อจะได้ทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้มีความยืดหยุ่นและการปรับตัวมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวยังอยู่ในลำดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำด้านนี้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครูในระดับสูง

2) ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูที่เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพได้นำประสบการณ์และความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ และประยุกต์ใช้สู่การเรียนการสอน พร้อมทั้งมีการนิเทศกำกับติดตาม เนื่องจากผลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตรให้เข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจของครูให้สูงขึ้นด้วย

3) ควรพิจารณามอบหมายงานหรือโครงการให้ครูรับผิดชอบที่ตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัด และเป็นงานที่มีความหมายและท้าทายความสามารถของครู เนื่องจากผลจาก

การวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะงานที่ครูรับรู้ว่าจะต้องมีความรับผิดชอบสูงและเป็นงานที่ทำทายเป็นปัจจัย  
 จูงใจที่กระตุ้นแรงจูงใจของครูให้สูงขึ้น

### 3.1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับครู

1) ควรเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้  
 และประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และนำความรู้ไป  
 ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นรูปธรรม ก็จะช่วยให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก  
 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของครูด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในวิชาชีพยังต่ำกว่าแรงจูงใจ  
 ด้านอื่น ๆ

2) ควรมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานใน  
 หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะใช้แนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้  
 ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ก็จะทำให้ครูสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบทีม  
 ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

## 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยทำให้ครอบคลุมสถานศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานส่งเสริม  
 การเรียนรู้จังหวัดอื่น ๆ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเชื่อมั่นยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำตามสถานการณ์  
 ภาวะผู้นำแบบคนรับใช้ หรือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

3.2.3 ควรศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อ  
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

3.2.4 ควรใช้การวิจัยคุณภาพเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
 ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

## บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 6(3), 175-183.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. [https://drive.google.com/drive/folders/1BV\\_r9HmBwIHNde2Xs7GKlNGW7QA11G8](https://drive.google.com/drive/folders/1BV_r9HmBwIHNde2Xs7GKlNGW7QA11G8)
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา* [วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท ษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. <http://phd.mbuisc.ac.th/thesis/kittkhanCL.pdf>
- กุลชลี จงเจริญ. (2564). หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายการวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หน่วยที่ 8-15* (พิมพ์ครั้งที่ 6, น. 1-39). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2564). หน่วยที่ 9 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายการวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หน่วยที่ 6-10* (พิมพ์ครั้งที่ 6, น. 1-47). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์. (2566). หน่วยที่ 11 เทคนิควิธีและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-15* (น. 1-68). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนมณ เครือวงษา. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 7* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <https://webopac.lib.buu.ac.th/catalog/BibItem.aspx?BibID=b00224733>
- ชัยญาณุช ปิ่นทองคำ. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <https://webopac.lib.buu.ac.th/catalog/BibItem.aspx?BibID=b00221662>
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2562). หน่วยที่ 8 ผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษายุคใหม่. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 8-15* (น. 1-59). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ณัฐธิดา สุระเสนา. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]*. <https://shorturl.at/uyCLX>
- ณัฐนันท์ ฐานเจริญ. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]*. <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/SearchDetail/290234>
- เตชินันท์ อินทบำรุง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี]*. <https://shorturl.at/jzOS3>
- เตือนใจ สุนกุล. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]*. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3822>
- ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา. (2557). *การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บังคับการนิสิต/นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557- 2566) [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]*. <https://sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/13743?attempt=2&&locale-attribute=en>
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. โอเดียนสโตร์.
- ชญานมาส โลจนานนท์. (2557). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]*. <https://sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/12605>
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สถานศึกษาในประเทศไทย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*.
- นรา สมประสงค์. (2564). หน่วยที่ 8 การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-15 (น.1-90)*. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



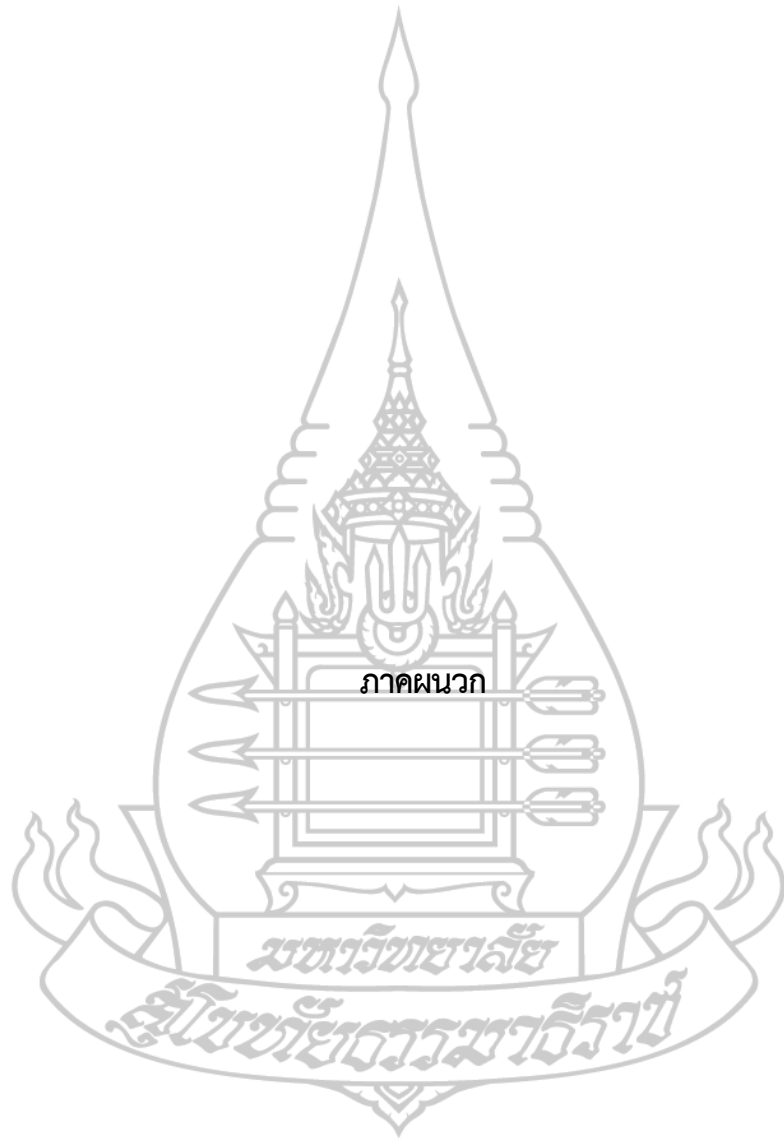
- นริศรา โชคชัยสุนทร. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นุริยะห์ หะแวง. (2564). *พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. <https://shorturl.at/suHX8>
- บุญเลิศ ทองดีรัมย์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. <https://shorturl.at/oHTW2>
- ปกรณวิทย์ กล้าหาญ. (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยบูรพา. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/1234567890/7657/Fulltext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ปวีณา อยู่เล็ก. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยบูรพา. <https://webopac.lib.buu.ac.th/catalog/Bibltem.aspx?BibID=b00224497>
- พนิตา ไชยเทพ. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรक्षा* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยบูรพา. [https://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57990193.pdf](https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57990193.pdf)
- พระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ.2566. (2566, 18 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 140 ตอนที่ 20 ก. หน้า 60-72.
- พัฒนางค์ ดอกไม้. (2560). *อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการเรียนรู้นวัตกรรมที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. <https://shorturl.at/mzDRY>

- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <https://shorturl.at/cvAKR>
- ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์. (2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <https://shorturl.at/drsK9>
- ภราดร มาชานนท์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. <https://shorturl.at/dAKPV>
- มณฑาทิพย์ เสวยงคะ. (2556). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักปลัดกระทรวง ศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏ-มหาสารคาม]. <https://shorturl.at/fpX18>
- มาลัยรัตน์ เพ็งประสิทธิ์พงศ์. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์]. <https://shorturl.at/gwBP4>
- ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทย์ประพันธ์. (2552). *คัมภีร์ การพัฒนาภาวะผู้นำ*. เอ็กสเปอร์เน็ท.
- รอชียะห์ ลาเต๊ะ. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อิสลาม จังหวัดปัตตานี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์]. <https://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2016/12271>
- รัตนา ดวงแก้ว. (2564). *หน่วยที่ 3 บุคลิกภาพ ค่านิยม และเจตคติของผู้นำทางการศึกษา. ใน ประมวลสาระ ชุติวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่ 3, น. 1-43). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- วรรณิ แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู: การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง กลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. <https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/10662>
- วัชรินทร์ธร สอนโสภะ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาวิชาชีพครูกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนเอกชนกลุ่มบางแค กรุงเทพมหานคร* [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]. <https://shorturl.at/gnsR9>

- วิสูตร โปธิ์เงิน. (2553). *การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ศิลปะไทยเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบของนักศึกษาศิลปะ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].  
<https://shorturl.at/hotDI>
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (องค์การมหาชน) (สทศ). (ม.ป.ป.). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET)*. <http://www.allnetresult.niets.or.th/NNET/AnnouncementWeb/PRV/ReportPrvByPrv.aspx?mi=4>
- สมชาย เทพแสง. (2559). *ภาวะผู้นำสมดุล: รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. *วารสารนักบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 13(24), 131-140.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบสอง*.  
<http://www.reo2.moe.go.th/home/images/pdf/EducationPlanBook12MOE-2560-2564.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. พริกหวานกราฟฟิก.
- สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี. (2566). *สรุปผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2566*. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2561). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต*. กลุ่มพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงาน กศน. <http://www.lertchaimaster.com/doc/GuideQualityAss2561.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี. (2565). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2565 สำนักงาน กศน. จังหวัดกาญจนบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565*. (เอกสารอัดสำเนา).
- สิร์รธานี วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์]. <https://dric.nrct.go.th/Search/ShowFulltext/2/220047>
- สุกัญญา ขอบธรรม. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนทั่วประเทศ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี].  
<https://shorturl.at/crALW>

- สุพัฒตรา อธิพรพันธ์. (2561). *การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง]. <https://shorturl.at/hqjWZ>
- สุภมาส อังศุโชติ และชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2564). หน่วยที่ 11 การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11-15* (พิมพ์ครั้งที่ 6, น. 1-95). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภาพ ฤทธิบำรุง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 30* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. <https://shorturl.at/buz89>
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2564). หน่วยที่ 4 ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-7* (พิมพ์ครั้งที่ 4 น. 1-84). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3779/1/RMUTT-167538.pdf>
- หทัยกานต์ เลขานุกิจ, ธนวิน ทองแพง และประยูร อิ่มสวาสดี. (2563). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารรัชต์ภาค*, 14(37), 29-44. <https://so05.tcithaijo.org/index.php/RJPJ/article/download/243525/168635>
- หทัยกานต์ เลขานุกิจ. (2563). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/1234567890/9218/57810176.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- อภิฤดี ภูรอด. (2557). *การศึกษาบทบาทของผู้บริหารและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม]. <https://shorturl.at/orsy4>
- อรนุช พาทีทิน. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ตราด* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <https://buuir.buu.ac.th/bitstream/1234567890/12126/1/Fulltext.pdf>

- อรรณพ จีณะวัฒน์ และ โสภณา สุดสมบูรณ์. (2564). หน่วยที่ 4 มนุษย์สัมพันธ์และการพัฒนาทีมงานของผู้นำทางการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 1-7* (พิมพ์ครั้งที่ 3 น. 1- 47). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาภา วรรณฉวี. (2565,02 18). *การคิดวิเคราะห์*. <https://bsru.net/author/apa-wa/>
- อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล]. <http://www.repository.mutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3436/1/RMUTT%20160334.pdf>
- Guilford, J. P. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*. SAGE.
- Hutton, L. (2016). *Why teamwork is important in the workplace*. <http://aib.edu.au/blog/teamwork-is-important-in-the-workplace/>
- Keamy, R. (2016). *Creative leadership? 'It's just the norm'*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1196173>
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Nwachukwu, C. & Vu, H. M. (2020). *Creative leadership and creativity: An overview*. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN: 978-0-9998551-5-7, 4-5 November 2020, Granada, Spain. [file:///C:/Users/edasdrat/Downloads/CreativeLeadershipandCreativity-AnOverview%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/edasdrat/Downloads/CreativeLeadershipandCreativity-AnOverview%20(1).pdf)
- Robinson, K. (2011). *Robinson on the principles of creative leadership*. <https://www.fastcompany.com/1764044/ken-robinson-principles-creative-leadership>
- Stenberg, R. J, Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2004). *A propulsion model of creative leadership*. [https://www.researchgate.net/publication/222421332\\_A\\_Propulsion\\_Model\\_of\\_Creative\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/222421332_A_Propulsion_Model_of_Creative_Leadership)
- Stoll, L. & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

มหาวิทยาลัย

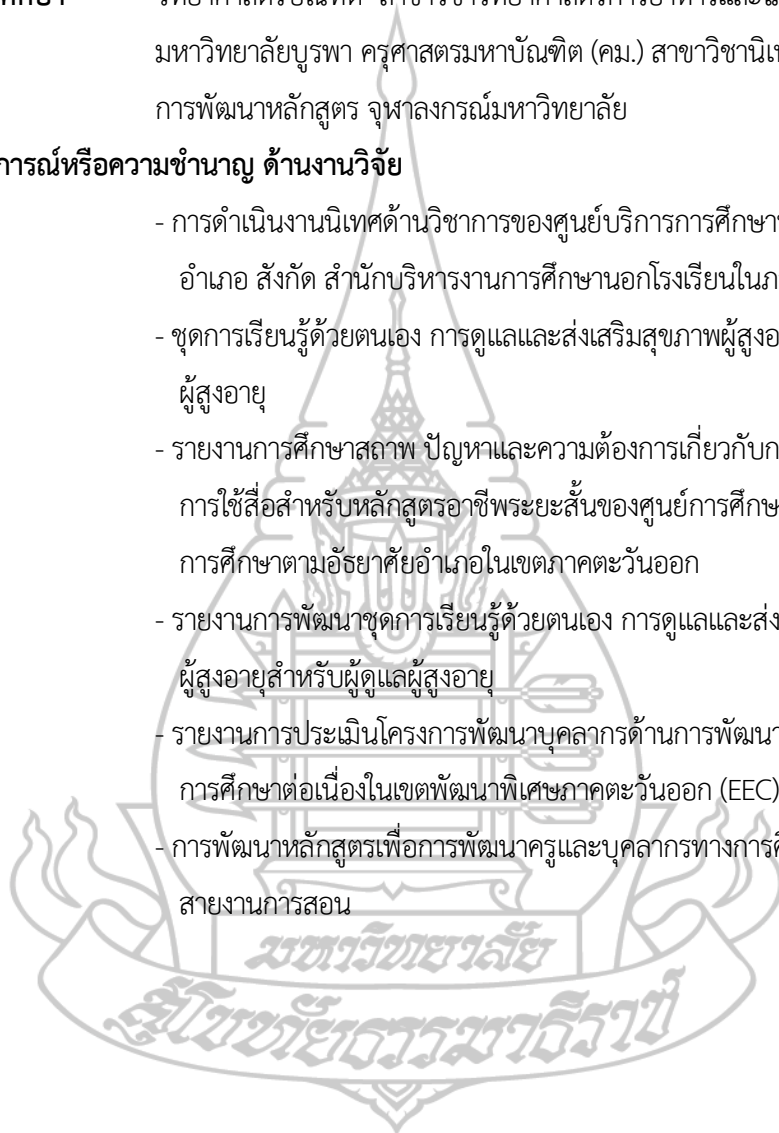
สุโขทัยธรรมมาธิราช

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ นายธิตินันท์ ระลอกแก้ว
- สถานที่ทำงาน สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี
- วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยครูมหาสารคาม  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี
- ประสบการณ์หรือความชำนาญ
- พ.ศ. 2560 - 2562 ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปราจีนบุรี
  - พ.ศ. 2562 - 2563 ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุพรรณบุรี
  - พ.ศ. 2563 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด  
กาญจนบุรี
2. ชื่อ นายบุญเลิศ ตองติตรัมย์
- สถานที่ทำงาน สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดนครปฐม
- วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์  
ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ระดับปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- ประสบการณ์หรือความชำนาญ
- พ.ศ. 2560 - 2562 ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและ  
การศึกษาตามอัธยาศัยเขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
  - พ.ศ. 2562 - 2563 รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร
  - พ.ศ. 2566 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด  
นครปฐม



3. ชื่อ นางสาวบุษยา ปิยารมย์
- สถานที่ทำงาน สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สถาบัน กศน.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
- วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การอาหารและโภชนาการ มหาวิทยาลัยบูรพา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชานิติศาสตร์และการพัฒนาหลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประสบการณ์หรือความชำนาญ ด้านงานวิจัย
- การดำเนินงานนิเทศด้านวิชาการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอ สังกัด สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูแลและส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุสำหรับผู้ดูแลผู้สูงอายุ
  - รายงานการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการผลิตสื่อและการใช้สื่อสำหรับหลักสูตรอาชีพระยะสั้นของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - รายงานการพัฒนาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูแลและส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุสำหรับผู้ดูแลผู้สูงอายุ
  - รายงานการประเมินโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (EEC)
  - การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน





ภาคผนวก ข

หนังสือประสานงาน

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒราชวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒราชวิทยาลัย



ที่ อว.0602.16 (บ) / 780

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายอิทธิพนธ์ ระลอกแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ตารางวิเคราะห์แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด  
2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวปรารถนา พุทศรี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้ การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-157-5272



ที่ อว.0602.16 (บ) / ๗๘๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายบุญเลิศ ทองดีศรีรัมย์

- |                  |                                |             |
|------------------|--------------------------------|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. ตารางวิเคราะห์แบบสอบถาม     | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ | จำนวน 1 ชุด |

ด้วยนางสาวปรารถนา พุทธรศรี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้ การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-157-5272



ที่ อว.0602.16 (บ) / ๖๖๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวบุษยา ปิยามมย์

- |                  |                                |             |
|------------------|--------------------------------|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. ตารางวิเคราะห์แบบสอบถาม     | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ | จำนวน 1 ชุด |

ด้วยนางสาวปรารถนา พุทธศรี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง  
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้  
การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ  
นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศสถานศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น  
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน  
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-157-5272



ที่ อว.0602.16 (บ) / 811

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

16 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหิให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดนครปฐม

ด้วยนางสาวปรารถนา พุทธิศรี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยนักศึกษาจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในวันที่ 20-21 พ.ย. 2566 ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาปฏิบัติงานของครู และผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเคราะหิจากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-157-5272



ที่ อว.0602.16 (บ) / ๙๖๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

ด้วยนางสาวปรารถนา พุทธศรี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากคณะครู จำนวน 128 คน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี ระหว่างวันที่ 1 - 10 ธันวาคม 2566

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0-2504-8505  
โทรสาร. 0-2503-3566-7  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-157-5272



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชภัฏ



**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ**  
**เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจใน**  
**การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การสอน และการเข้ารับการอบรมการพัฒนาวิชาชีพ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ 3) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 4) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าและความสำเร็จ 2) ความรับผิดชอบงานที่ท้าทาย 3) การบริหารจัดการองค์การ 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน และ 5) ความมั่นคงในงานและชีวิต

3. ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามการรับรู้ของท่าน โดยคำตอบของท่านผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับเพื่อใช้ประโยชน์เฉพาะการศึกษาวิจัยเท่านั้น และจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปรารถนา พุทศศรี

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านตามความเป็นจริง

1. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

2. ตำแหน่งงาน

- ข้าราชการครู (ครูผู้ช่วย, ครู, ครูชำนาญการ, ครูชำนาญการพิเศษ, ครูเชี่ยวชาญ)
- ครูพนักงานราชการ (ครูอาสาสมัครฯพื้นที่ปกติ, ครูอาสาสมัครฯพื้นที่สูง ศศช., ครู กศน.ตำบล)
- ครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ครูจ้างเหมาบริการ)

3. ประสบการณ์การสอน

- น้อยกว่า 5 ปี       ตั้งแต่ 5 - 10 ปี
- ตั้งแต่ 11 - 20 ปี       มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

4. การเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา

- ยังไม่เคยได้รับการอบรม       ไม่เกิน 2 ครั้ง
- ตั้งแต่ 3 - 5 ครั้ง       มากกว่า 5 ครั้งขึ้นไป

ในกรณีที่ท่านเคยได้รับการอบรมดังกล่าวมาแล้ว โปรดระบุว่าหน่วยงานใดเป็นผู้จัด (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- กระทรวงศึกษาธิการ
- กรมส่งเสริมการเรียนรู้
- สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้ภาคกลาง
- สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด
- สถานศึกษาของท่าน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับกรรับรู้ของท่านที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์</b>						
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางาน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน					
4	ผู้บริหารได้แสวงหาความรู้ใหม่ และนำความรู้มาพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ					
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารยกย่อง ชื่นชม และประกาศเกียรติคุณเมื่อบุคลากรมีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน					
<b>ด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์</b>						
7	ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล โดยพยายามคาดเดาสິงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการและมีเหตุผล					
8	ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลาย					
10	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่เป็นไปได้ในการสร้างกลยุทธ์ในการทำงาน					
11	ผู้บริหารสามารถบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงหรือในสภาวะการณ์ที่มีสิ่งต่าง ๆ เข้ามาส่งผลกระทบต่อการทำงานได้					
12	ผู้บริหารสามารถสื่อสารและนำบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
<b>ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว</b>						
13	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป					
14	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองใหม่เมื่อมีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ					
15	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข เมื่อสถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลง					
16	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนความคิดแผนงานได้ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย					
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม					
<b>ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม</b>						
18	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ					
19	ผู้บริหารประชุมเพื่อวางแผนร่วมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่เสมอ					
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน และผลัดกันแสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม					
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศของทีมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้การสื่อสารแบบสองทางในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนตามการรับรู้ความเป็นจริงของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ</b>						
1	ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
2	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
3	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลงานเชิงประจักษ์อย่างยุติธรรม					
4	ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ท่านมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับนับถือและยกย่องชมเชยจากสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน					
6	ท่านสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้					
<b>ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำหาย</b>						
7	ท่านสามารถรับรู้ได้ว่า งานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณค่าและทำหยาความสามารถในการทำงาน					
8	งานที่ท่านรับผิดชอบตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของท่าน					
9	ท่านได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน					
10	ท่านได้รับมอบหมายหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่สำคัญอยู่เสมอ					
11	ท่านได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานอย่างเป็นอิสระ					
<b>ด้านการบริหารจัดการองค์การ</b>						
12	สถานศึกษากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
13	สถานศึกษาแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้น และชัดเจน โดยเน้นการกระจายอำนาจ					
14	สถานศึกษาแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม					
15	สถานศึกษานิเทศและกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ พร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน					
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึง					
17	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอ และเหมาะสม					
18	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่บุคลากรมีความสุขและปลอดภัย					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน</b>						
19	สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร					
20	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน					
21	ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีความไว้วางใจ ชื่นชม และยอมรับความแตกต่าง					
22	เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและคอยช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา					
23	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้อย่างปลอดภัยและมีความเป็นอิสระ					
<b>ด้านความมั่นคงในงานและชีวิต</b>						
24	หน้าที่การงานของท่านมีความมั่นคงและยั่งยืน					
25	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน					
26	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถของท่าน					
27	ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ					
28	ท่านมีความสะดวกในการเดินทางมาทำงานเพราะสถานศึกษาตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและการคมนาคมสะดวกสบาย					
29	ท่านสามารถจัดสรรเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวเมื่อหมดเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือเมื่อมีวันหยุด					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ



ภาคผนวก ง

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม



### ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ค่า IOC ของแบบสอบถามตอนที่ 2

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	IOC		
<b>ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์</b>							
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ได้ใช้ความรู้และ ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการ ทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการ เรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและ สร้างนวัตกรรมในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความ คิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
4	ผู้บริหารได้แสวงหาความรู้ใหม่ และนำ ความรู้มาพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
*5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน	+1	-1	+1	0.33	ใช้ได้	
6	ผู้บริหารยกย่อง ชื่นชม และประกาศ เกียรติคุณเมื่อบุคลากรมีผลงานวิจัยหรือ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับของเพื่อน ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
<b>ด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์</b>							
*7	ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล โดยพยายามคาด เดาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการ และมีเหตุผล	+1	-1	+1	0.33	ใช้ได้	
8	ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและยอมรับต่อการ เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ				แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	IOC	
9	ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่เป็นไปได้ในการสร้างกลยุทธ์ในการทำงาน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสามารถบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงหรือในสภาวะการณ์ที่มีสิ่งต่าง ๆ เข้ามาส่งผลกระทบต่อการทำงานได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถสื่อสารและนำบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว</b>						
13	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองใหม่เมื่อมีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข เมื่อสถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนความคิดแผนงานได้ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระโดยไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ				แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	IOC	
<b>ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม</b>						
18	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารประชุมเพื่อวางแผนร่วมกัน และเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมกำหนด บทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานและผลัดกันแสดง ภาวะผู้นำร่วมอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้เพื่อพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศของทีมให้มี ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเคารพใน ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้การสื่อสารแบบสองทาง ในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านช่องทางที่ หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ \* ข้อที่ 5 และข้อที่ 7 มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แต่ผู้วิจัยได้ปรับการใช้ภาษาให้  
ชัดเจนตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงยังคงเก็บไว้

## ค่า IOC ของแบบสอบถามตอนที่ 3

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ				แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	IOC	
<b>ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ</b>						
1	ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลงานเชิงประจักษ์อย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ท่านมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับนับถือและยกย่องชมเชยจากสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำ</b>						
7	ท่านสามารถรับรู้ได้ว่า งานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณค่าและทำทนายความสามารถในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	งานที่ท่านรับผิดชอบตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัดของท่าน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ท่านได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ท่านได้รับมอบหมายหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่สำคัญอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
11	ท่านได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนางานอย่างเป็นอิสระ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
<b>ด้านการบริหารจัดการองค์กร</b>							
12	สถานศึกษากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
13	สถานศึกษาแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เป็นไปตามลำดับชั้นและชัดเจน โดยเน้นการ กระจายอำนาจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
14	สถานศึกษาแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เหมาะสม และ เป็นธรรม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
15	สถานศึกษานิเทศและกำกับติดตามงานอย่าง เป็นระบบ พร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความ คิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
17	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรใน การทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
18	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานโดย คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่บุคลากร มีความสุขและปลอดภัย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
<b>ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน</b>							
19	สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
20	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ				แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	IOC	
21	ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมี ความไว้วางใจ ชื่นชม และยอมรับความแตกต่าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและคอยช่วยเหลือเมื่อท่าน มีปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงานได้อย่างปลอดภัยและมีความเป็น อิสระ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความมั่นคงในงานและชีวิต</b>						
24	หน้าที่การงานของท่านมีความมั่นคงและยั่งยืน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ในปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งและความรู้ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม และการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง อยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ท่านมีความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน เพราะสถานศึกษาตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและ การคมนาคมสะดวกสบาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ท่านสามารถจัดสรรเวลาว่างให้กับตนเองและ ครอบครัวเมื่อหมดเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือเมื่อมีวันหยุด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก จ

ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

### ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

#### 1. ค่าความเที่ยงของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	23

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์</b>					
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	100.27	92.961	.733	.971
2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางาน	100.13	93.637	.762	.970
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน	100.17	92.626	.761	.970
4	ผู้บริหารได้แสวงหาความรู้ใหม่ และนำความรู้มาพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ	100.10	93.197	.819	.970
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหามานับตั้งงาน	100.23	92.185	.803	.970



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6	ผู้บริหารยกย่อง ชื่นชม และประกาศเกียรติคุณเมื่อบุคลากรมีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	100.20	91.476	.869	.969
<b>ด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์</b>					
7	ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล โดยพยายามคาดเดาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการและมีเหตุผล	100.17	93.730	.746	.970
8	ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง	100.13	91.775	.763	.970
9	ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลาย	100.10	91.886	.844	.970
10	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่เป็นไปได้ในการสร้างกลยุทธ์ในการทำงาน	100.23	93.289	.793	.970
11	ผู้บริหารสามารถบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงหรือในสภาวะการณ์ที่มีสิ่งต่าง ๆ เข้ามาส่งผลกระทบต่อการทำงานได้	100.20	93.683	.750	.970
12	ผู้บริหารสามารถสื่อสารและนำบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	100.03	94.240	.736	.971
<b>ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว</b>					
13	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	100.00	95.172	.652	.971

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
14	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองใหม่ เมื่อมีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ	100.13	93.637	.762	.970
15	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข เมื่อสถานการณ์มีความ เปลี่ยนแปลง	100.13	94.740	.645	.971
16	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนความคิดแผนงานได้ ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย	100.13	92.878	.667	.971
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีแนวคิดในการ ปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ยึดติด กับสิ่งเดิม	100.23	92.806	.670	.971
<b>ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม</b>					
18	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทำงานแบบ ร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่าง มีประสิทธิภาพ	100.13	91.637	.860	.969
19	ผู้บริหารประชุมเพื่อวางแผนร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่เสมอ	100.13	92.189	.807	.970
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมกำหนดบทบาท หน้าที่การปฏิบัติงานและผลัดกันแสดงภาวะผู้นำร่วม อย่างเหมาะสม	100.13	91.292	.806	.970
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้เพื่อพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ	100.17	90.626	.860	.969

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22	ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศของทีมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	100.20	92.234	.718	.971
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้การสื่อสารแบบสองทางในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน	100.03	92.999	.761	.970

## 2. ค่าความเที่ยงของตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	29

ข้อ ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จ</b>					
1	ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	121.10	135.541	.433	.959
2	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	121.03	135.895	.445	.959
3	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลงานเชิงประจักษ์อย่างยุติธรรม	121.17	132.075	.707	.957
4	ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	121.50	136.121	.439	.959
5	ท่านมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับนับถือและยกย่องชมเชยจากสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน	121.27	135.168	.421	.959
6	ท่านสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้	121.17	132.489	.676	.957
<b>ด้านความรับผิดชอบงานที่ทำ</b>					
7	ท่านสามารถรับรู้ได้ว่า งานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณค่าและท้าทายความสามารถในการทำงาน	121.13	133.982	.619	.957
8	งานที่ท่านรับผิดชอบตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของท่าน	121.07	131.513	.717	.956
9	ท่านได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน	121.10	131.472	.728	.956

ข้อ ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
10	ท่านได้รับมอบหมายหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่สำคัญอยู่เสมอ	121.27	129.168	.766	.956
11	ท่านได้รับโอกาสให้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานอย่างเป็นอิสระ	121.20	131.200	.717	.956
<b>ด้านการบริหารจัดการองค์การ</b>					
12	สถานศึกษากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	121.00	133.517	.627	.957
13	สถานศึกษาแบ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นและชัดเจน โดยเน้นการกระจายอำนาจ	121.00	134.621	.615	.957
14	สถานศึกษาแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม	121.03	130.723	.852	.955
15	สถานศึกษานิเทศและกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบพร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	120.93	132.478	.803	.956
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึง	120.97	131.757	.865	.956
17	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	121.03	132.447	.715	.956
18	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่บุคลากรมีความสุขและปลอดภัย	121.03	132.447	.715	.956

ข้อ ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน</b>					
19	สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร	121.00	130.069	.900	.955
20	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	120.87	135.085	.586	.957
21	ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีความไว้วางใจ ชื่นชม และยอมรับความแตกต่าง	121.03	130.309	.885	.955
22	เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและคอยช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา	121.00	131.931	.751	.956
23	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้อย่างปลอดภัยและมีความเป็นอิสระ	121.03	130.723	.852	.955
<b>ด้านความมั่นคงในงานและชีวิต</b>					
24	หน้าที่การงานของท่านมีความมั่นคงและยั่งยืน	121.50	134.466	.465	.959
25	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน	121.60	130.455	.528	.959
26	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถของท่าน	121.40	134.248	.461	.959
27	ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและการสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	121.10	133.541	.643	.957
28	ท่านมีความสะดวกในการเดินทางมาทำงานเพราะสถานศึกษาตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและการคมนาคมสะดวกสบาย	121.20	132.855	.664	.957

ข้อ ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
29	ท่านสามารถจัดสรรเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวเมื่อหมดเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือเมื่อมีวันหยุด	121.33	131.540	.647	.957





ภาคผนวก ฉ

คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยนครมาจิราธิราช



### ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี

แรงจูงใจ		ด้านความ ก้าวหน้าและ ความสำเร็จ	ด้านความ รับผิดชอบ งานที่ ท้าทาย	ด้านการ บริหาร จัดการ องค์กร	ด้าน ความสัมพันธ์ ในการทำงาน	ด้านความ มั่นคงใน งานและ ชีวิต	ภาพรวม	
ภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์	ด้านการมี ความคิด สร้างสรรค์	Pearson Correlation	.671**	.916**	.751**	.717**	.487**	.837**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	128	128	128	128	128	128
ด้านการมี จินตนาการ และ วิสัยทัศน์	ด้านการมี จินตนาการ และ วิสัยทัศน์	Pearson Correlation	.696**	.997**	.787**	.709**	.464**	.869**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	128	128	128	128	128	128
ด้านการมี ความ ยืดหยุ่นและ การปรับตัว	ด้านการมี ความ ยืดหยุ่นและ การปรับตัว	Pearson Correlation	.688**	.942**	.756**	.681**	.481**	.842**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	128	128	128	128	128	128
ด้านการ มุ่งเน้นการ ทำงานเป็น ทีม	ด้านการ มุ่งเน้นการ ทำงานเป็น ทีม	Pearson Correlation	.662**	.917**	.786**	.753**	.504**	.855**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	128	128	128	128	128	128
ภาพรวม	ภาพรวม	Pearson Correlation	.701**	.974**	.795**	.738**	.500**	.878**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	128	128	128	128	128	128

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวปรารธนา พุทธรศรี
วัน เดือน ปี เกิด	17 ธันวาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอท่ามะกา ตำบลท่าเรือ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) วิชาเอก ภาษาอังกฤษธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม พ.ศ. 2551
ประวัติการทำงาน	ครู

