

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND TEACHERS' PERFORMANCE MOTIVATION
IN CHIANG KHAM DISTRICT, PHAYAO PROVINCE
UNDER PHAYAO PRIMARY EDUCATION
SERVICE AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ของ ดติย์พร เขตรักษา

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรูประชีวิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	ตติย์พร เขตรักษา, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล, แรงจูงใจ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 181 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซ์และมอร์แกน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Title: THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' PERFORMANCE MOTIVATION IN CHIANG KHAM DISTRICT, PHAYAO PROVINCE UNDER PHAYAO PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2

Author: Tatiporn Khetruksa, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

Advisor: Assistant Professor Dr. Namfon Gunma

Keywords: Leadership in the digital age, Motivation, Phayao Primary Educational Service Area Office 2

ABSTRACT

This study aims to 1) study the leadership in the digital age. 2) study the performance motivation and 3) study the relationship between leadership in the digital age of school administrators and teachers' performance motivation in Chiang Kham District, Phayao Province under Phayao Primary Education Service Area Office 2. There were administrators and teachers of Chiang Kam District Municipality Education Office a total of 181. The tool used for data collection was a questionnaire on Administrative Skills in the relationship between leadership in the digital age of school administrators and teachers' performance motivation of Chiang Kam District Municipality Education Office. The consistency index was between 0.67–1.00. The reliability of leadership in the digital age of school administrators was 0.96 and The reliability of teachers' performance motivation was 0.93. The statistics used to analyze and present the data consisted of mean, standard deviation. Pearson correlation. The results of this research found that: 1) the leadership in the digital age of Educational Institution Administrators of Chiang Kham District, Phayao Province under Phayao Primary Education Service Area Office 2, overall, was at the highest level. 2) the teachers' performance motivation of Educational Institution Administrators of Chiang Kham District, Phayao Province under Phayao Primary Education Service Area Office 2, overall, was at the highest level. 3) The relationship between leadership in the digital age of school administrators and teacher performance motivation in Chiang Kham District, Phayao Province, under the Office of Phayao Primary Educational Service Area Office 2 found that there was a high relationship in a positive direction. at the statistical significance level of 0.05

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องจนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.บุญยืน ทูบแป้น ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าเมี่ยงแม่พริก นายวิญญู ฤทธิ กาศิบบ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันปูเลยที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร คณะครูผู้สอน และบุคลากร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่าน วิทยาลัยการศึกษา และมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทั้งปวง และให้คำแนะนำระหว่างการศึกษาตลอดมา เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นพลังใจในยามที่เหนื่อยล้า และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน จนให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านขอจงได้รับส่วนแบ่งความดีนี้ทุกท่านเทอญ

ตติย์พร เขตรักษา

สารบัญ

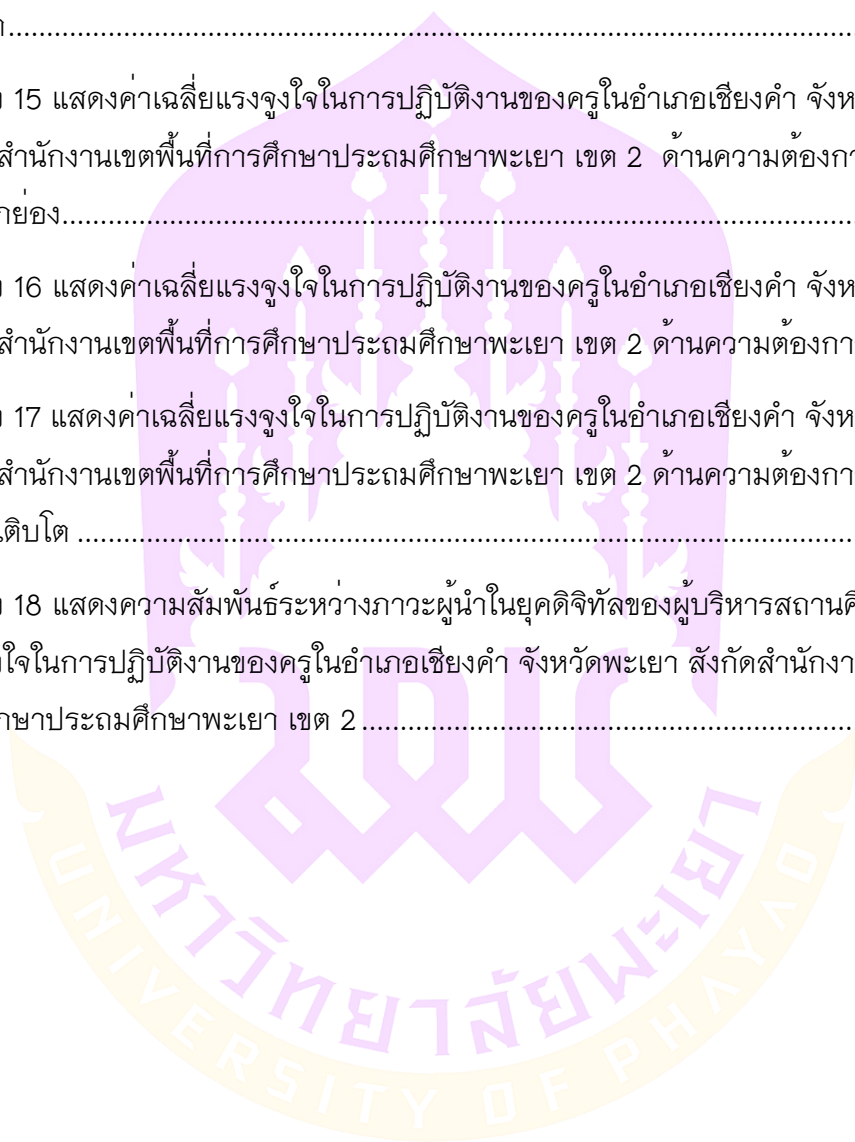
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	35
บริบทเกี่ยวกับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ข้อมูล ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.....	67
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.....	72
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2	77
บทที่ 5 บทสรุป.....	79
สรุปผลการวิจัย	79
อภิปรายผล.....	80
ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก.....	99
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	100
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการศึกษา.....	101
ประวัติผู้วิจัย	120

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงสรุปหลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	17
ตาราง 2 แสดงสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล	24
ตาราง 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และ การจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลในองค์การ	38
ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์กลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาของการจูงใจ	47
ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	48
ตาราง 6 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	57
ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	66
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำจังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวม	67
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง	68
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความคิดสร้างสรรค์	69
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการทำงาน เป็นทีมและมีส่วนร่วม	70
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความมี จริยธรรม	71

ตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวม	72
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต.....	73
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการการยอมรับและยกย่อง.....	74
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการอำนาจ	75
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการการเจริญเติบโต	76
ตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2	77



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง	28
ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์	30
ภาพ 3 แสดงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม	32
ภาพ 4 แสดงองค์ประกอบของควมมีจริยธรรม	34
ภาพ 5 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล	34
ภาพ 6 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์.....	36
ภาพ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer	40
ภาพ 8 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg	45
ภาพ 9 แสดงองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	49
ภาพ 10 แสดงภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	50
ภาพ 11 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	56

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลังจากเกิดสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา (Covid-19) ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันทั้งการทำงาน การเรียน การท่องเที่ยว และธุรกิจ สิ่งเหล่านี้ทำให้พฤติกรรมของคนทั่วโลก รวมไปถึงประเทศไทยต้องเปลี่ยนแปลงไป จนเกิดเป็นสิ่งที่เรียกว่า ความปกติวิถีใหม่ (New Normal) หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย (กรุงเทพธุรกิจ, 2563, สื่อบนออนไลน์) ทำให้โลกในปัจจุบันกำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งในแง่การบริหารของธุรกิจ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก จนเกิดกระแสในโลกธุรกิจที่เรียกว่า “ดิจิทัล ดิสรัปชัน (Digital Disruption)” หมายถึง การปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจแบบใหม่ จนส่งผลกระทบต่อธุรกิจในปัจจุบัน (ไทยรัฐออนไลน์, 2562, สื่อบนออนไลน์) โดยเฉพาะการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หรือ เอไอ และระบบคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เข้ามาทำงานร่วมกับคนกันมากขึ้น โดยผลสำรวจจากผู้บริหารทั่วโลก พบว่า ภายใน 5 ปีข้างหน้า ผู้นำองค์กรมีความคาดหวังว่าหากใช้ปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพธุรกิจจะเติบโตได้เฉลี่ย 38% โดย 69% เชื่อว่าธุรกิจจะเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิงด้วยปัญญาประดิษฐ์ 72% เชื่อว่าปัญญาประดิษฐ์จะช่วยสร้างความแตกต่าง และ 74% มีแผนใช้หรือจะใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการทำงาน (กรุงเทพธุรกิจ, 2563, สื่อบนออนไลน์)

จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของโลกในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ยิ่งในปัจจุบันมีกระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้ผู้นำต้องมีการปรับตัว ปรับรูปแบบกระบวนการในการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมในหลาย ๆ มิติ และการบริหารในยุคดิจิทัลนั้น ซึ่งเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี การแข่งขันของเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ หรือปัญหาการขาดแคลนกำลังแรงงาน อันเป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้ผู้นำในองค์กรต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์

เพิ่มขึ้น เรียนรู้นวัตกรรมการบริหารองค์กร เพื่อแก้ปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าและเอาชนะคู่แข่ง (Jung et al., 2003)

กระทรวงศึกษาธิการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วย การยกระดับการศึกษาไทย โดยการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัลโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจ สามารถสร้างสรรค์เข้าถึงและการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน (ทินกร บัวชู, 2562)

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมของบุคคลเพราะเป็นสิ่งที่กระตุ้นผลักดันชักจูง ให้บุคคลทำพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจเป็นสาเหตุของพฤติกรรมเสมอ (บุษยมาศ ผาดี, 2563) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจูงใจบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของตัวบุคคลด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร (เพ็ญญา ศรีภูธร, 2562) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของงาน หากบุคลากรมีความพึงพอใจกับงานก็จะทำงานให้มีความสุขกับการปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทนำบุคลากรในองค์กร ต้องแน่ใจว่าบุคลากรได้รับการจูงใจและก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานกิจกรรม การบริหารจัดการทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561) และจากการศึกษางานวิจัย (สุธาสินี สุริยา, สุรศักดิ์ ศรีกระจำง และประกาศิต อานุภาพแสนยากร, 2565) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 และ 3) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เนื่องด้วยการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่แตกต่างกันจึงทำให้ระบบการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันไป ซึ่งในบางโรงเรียนยังใช้การจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสารทำให้เกิดความยุ่งยากและเพิ่มภาระที่มากให้กับครูส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง ลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน แต่ในบางโรงเรียนอาจจะนำแพลตฟอร์มมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ในฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานภายนอกหรือการประเมินภายใน ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เรื่องการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นอย่างดี จะเป็นการบริหารแบบมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียง คำ จังหวัดพะเยาคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ “ครู” จะเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากครูเป็นตัวเชื่อมโยงกับส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร กลุ่มครู หรือชุมชน และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เรียน ดังนั้นครูจึงเป็นฟันเฟืองสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูนั้นจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็น สิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2, 2564)

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเห็นความสำคัญและสนใจศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร และหน่วยงานเหนือกว่าโรงเรียน ในการวางแผนการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดีมากขึ้น อีกทั้งตอบรับกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัลอย่างแท้จริง

คำถามในการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับใด

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

สมมติฐานวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

ในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และ 4) ความมีจริยธรรม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ความต้องการการยอมรับและยกย่อง 3) ความต้องการอำนาจ และ 4) ความต้องการการเจริญเติบโต

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 29 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และครู 319 คน รวมทั้งสิ้น 348 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วย โรงเรียนจำนวน 29 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และ ครู 152 คน รวมทั้งสิ้น 181 คน โดยเทียบตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 608–610) และสุ่มโดยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และ 4) ความมีจริยธรรม

ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ความต้องการการยอมรับและยกย่อง 3) ความต้องการอำนาจ และ 4) ความต้องการการเจริญเติบโต

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้นำ มีลักษณะการกำหนดว่าสิ่งใดและที่ใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจะสามารถทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นได้

การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรารถนา โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามปรารถนา โดยวิธีการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้มากที่สุดคือ การเจรจาต่อรองกับผู้ตาม (Bargaining) ซึ่งจะเป็นรูปแบบความสัมพันธ์แบบที่ผู้นำและผู้ตามจะต้องช่วยเหลือซึ่งพากัน และกันและต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ที่ตนเองปรารถนา

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการแสดงออก การแสดงออกของผู้นำองค์การถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ที่จะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์พัฒนางานให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมว่า เป็นขบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้เรียนรู้ว่า จะต้องดำเนินการอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี ประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) บทบาทของสมาชิก (Member's role) 2) การมีเป้าหมายร่วม (Share vision) 3) การมีทักษะและแบบแผนในการทำงาน (Skills and Patterns) และ 4) มนุษย์สัมพันธ์ (Relations)

ความมีจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะของผู้นำด้านจริยธรรม และความเป็นผู้นำด้านจริยธรรมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การ ผู้นำขององค์การจะเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และเป็นแบบอย่างที่ดี มีหน้าที่ปฏิบัติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม ประกอบด้วย 1) ความรู้และค่านิยมทางจริยธรรม (Moral Cognition) 2) พฤติกรรมทางจริยธรรม (Moral Behavior) และ 3) สภาพแวดล้อมทางจริยธรรม (Moral Environment)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือพลังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ ให้ประพฤติหรือแสดงออกถึงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางที่ชัดเจน ด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของงานและองค์การ

ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่รับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงาน และมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด

ความต้องการการยอมรับและยกย่อง หมายถึง บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูง จะพอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง และพยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ตลอดจนต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

ความต้องการอำนาจ หมายถึง บุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ความต้องการการเจริญเติบโต หมายถึง ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง คือมีความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่ามีควมก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ องค์กรประกอบอื่น ๆ เช่น ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญ งานนั้นท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้าความสำเร็จของงาน ซึ่งความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดยอดของมนุษย์ที่มีน้อยคนจะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2” ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
2. เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป

บทที่ 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมและกลั่นกรองแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.3 ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล
 - 1.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล
 - 1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 มาตรฐานวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. บริบทเกี่ยวกับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำนิยามของภาวะผู้นำส่วนมากจะสร้างขึ้นมาจากสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการด้านอิทธิพลที่ผู้นำจงใจแสดงออกมาต่อผู้ติดตาม คำนิยามของผู้นำที่นักวิชาการเสนอมามีความแตกต่างกันน้อยมาก คำนิยามที่แตกต่างกันในหลายมุมมอง ที่ความแตกต่างกันตรงที่ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้น เป้าหมายอิทธิพลที่นำมาใช้ และภาษาที่อิทธิพลนั้นได้แสดงออกมา ความแตกต่างไม่ใช่เพียงการมองด้วยสายตาของนักวิชาการ แต่มันสะท้อนถึงการไม่ยอมรับในคำนิยามของผู้นำและความเป็นผู้นำ ความแตกต่างของนักวิชาการในการให้คำจำกัดความจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และสภาวะแวดล้อม ที่จะศึกษาและความต่างในการแปลผลของการวิจัย (ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550, หน้า 9)

ผู้นำตามความหมายของพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ใครก็ตามที่สามารถนำให้ผู้อื่นกระทำการสิ่งใด ๆ โดยตนเองเป็นผู้ริเริ่มแสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผน โดยการจัดระเบียบหรือการควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือการใช้อำนาจ ตำแหน่งของตน หรือบุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมรับตนเองด้วยความสมัครใจ หรือผู้มีอำนาจในการใช้อิทธิพล ซึ่งแสดงออกโดยกระบวนการการสื่อสารเพื่อให้ปฏิบัติตามคำสั่งต่อกลุ่มกิจกรรมของกลุ่มองค์การ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน Janda (1960, p. 358), Tannenbaum, Weschler and Massarik (1961, p.24), Katz and Kahm (1978, p. 411), Koontz and Wehrich (1988, p. 437), Trewatha and Newport (1982, p. 384), Stogdill (1974, p. 411), David (2010, Online) and Ashiqur (2016) นอกจากนั้นภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ซึ่งผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันโดยการชี้แนะ โน้มน้าว และชักจูงผู้ติดตามให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ หรือเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ Dubrin (1998, p. 2), Jacobs and Jaques (1987, p. 282), Stogdill (1974, p. 13)

ถ้าพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำที่อ้างมาทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวจิตใจเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลอื่นหรือกลุ่มต่าง ๆ ให้รวมมือกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้สำเร็จไปได้ด้วยดี ดังนั้นภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นต่อเมื่อบุคคลผู้นั้นได้แสดงออกซึ่งภาวะการเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การกระทำ ทั้งนี้ ตัวผู้นำเองก็ต้องรู้จักการใช้ศิลปะ โดยรู้ว่าเมื่อไรจะปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติ (Davis, 1967, p. 97) ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าอย่างเป็นทางการนั้น ในหลาย ๆ กรณีไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งแสดงว่าหัวหน้า

ขาดความเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้า แต่หัวหน้าต้องมีความเป็นผู้นำ นั่นคือบุคคลหนึ่งอาจจะมึลักษณะใดลักษณะหนึ่ง และอีกบุคคลหนึ่งอาจจะมีทั้งสองลักษณะพร้อมกัน กล่าวคือ เป็นทั้งหัวหน้าและเป็นทั้งผู้นำในเวลาเดียวกัน

ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การ จะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ Antonakis, Cianciolo, and Sternberg (2003, Online), Freddie (2005, Online) ได้พบว่า ภาวะผู้นำในองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยความมีภาวะผู้นำจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ โดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในองค์การและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ เพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์การเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (leadership theory)

จากความหมายของคำว่าภาวะผู้นำพบว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้น นักวิชาการต่าง ๆ จึงได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อที่จะอธิบายถึงแง่มุมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ และจะได้เข้าใจ ทำนาย และควบคุมภาวะผู้นำที่ดีได้ โดยสามารถแบ่งวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำออกได้ 4 กลุ่มทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นทฤษฎีกลุ่มแรก ๆ ที่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยนักทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ โดยระยะแรกของการศึกษาเป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ตามโดยยึดถือทฤษฎีแนวคิดของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ และผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น Doyle and Smith (1999, p. 434) Sharon (2005, Online) โดยงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในช่วงแรก ๆ แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ขนาดของร่างกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม นักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ ก็พบว่าไม่มีคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนั้น ในระยะต่อมาก็เริ่มมีการศึกษาวิจัยด้วยการออกแบบการวิจัยที่ดีขึ้น ทำให้มีการค้นพบคุณลักษณะภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

โดย Stogdill (1974) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในช่วงปี ค.ศ.1904-1947 จำนวน 124 เรื่องพบว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีสติปัญญา 2) เป็นผู้รู้ 3) มีความรับผิดชอบ 4) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ 5) การเข้าสังคม 6) ความคิดริเริ่ม 7) ความพยายาม 8) ความเชื่อมั่นในตนเอง 9) ความไวในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ 10) ความร่วมมือ 11) ความนิยม 12) ความสามารถในการปรับตัว 13) ความสามารถในการใช้คำพูด ต่อมา Stogdill ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในช่วงปี ค.ศ.1948-1970 จำนวน 163 เรื่องพบว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปร่าง 2) ภูมิหลังทางสังคม เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม 3) สติปัญญาและความสามารถ 4) บุคลิกภาพ เช่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 6) คุณลักษณะทางสังคม เช่น ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในระยะหลัง ๆ Stogdill ได้สังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลัง ๆ พบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 3) ความแข็งแรง 4) ความเพียรพยายาม 5) รู้จักเสี่ยง 6) ความคิดริเริ่ม 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความสามารถในการจัดการกับความเครียด 9) ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 10) ความสามารถที่จะประสานพลังเพื่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) ในช่วงปี 1940 นักวิชาการได้เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปเน้นการศึกษาหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เรียกว่าแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งหมายถึง การผสมผสานคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยมีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

2.1 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University Leadership Style) ศึกษาโดย Kurt Lewin ซึ่งได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 คือ ภาวะผู้นำแบบเชิงอำนาจนิยม (Autocratic Leadership Style) และภาวะผู้นำเชิงประชาธิปไตยนิยม (Democratic Leadership Style)

2.2 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University Leadership Style) ศึกษาโดย Ralph Stogdill โดยการพัฒนารูปแบบทดสอบภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (leader

Behavior Descriptive Questionnaire) เพื่อจำแนกประเภทของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติคือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure or Task Oriented) และผู้นำที่มุ่งคน (Consideration or Employee Oriented) จากพฤติกรรมของผู้นำใน 2 มิติ สามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง และมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ โดยผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง จะมีผลการดำเนินงานสูงกว่าและความพอใจสูงกว่าแบบอื่น ๆ

2.3 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Style) ศึกษาโดยศูนย์วิจัยเชิงสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ ความพอใจในการทำงานของผู้ตาม อัตราการเปลี่ยนงานของผู้ตาม การขาดผลผลิตและประสิทธิผลของผู้ตาม โดยผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee Oriented) และภาวะผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Oriented) โดยผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ใช้กลุ่มในการตัดสินใจ และมีมาตรฐานในการทำงานสูง โดยในการศึกษาในระยะต่อมาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.4 แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Blake และ Mouton หรือตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid Model) เป็นการศึกษาของ Robert Blake และ Jane Mouton ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำของโอไฮโอและมิชิแกนเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยใช้ตารางที่มี 2 แกน คือ แกนตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน (Concern for People) และแกนนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production) และแต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง จาก 1-9 ทั้ง 2 แกน โดยจะสามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้นำได้เป็น 5 แบบคือ แบบมุ่งคนต่ำและมุ่งผลผลิตต่ำ (Impoverished Management) แบบมุ่งผลผลิตต่ำแต่มุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบมุ่งผลผลิตสูงแต่มุ่งคนต่ำ (Authoritarian Management) แบบมุ่งผลผลิตสูงและมุ่งคนสูง (Team Management) และมุ่งผลผลิต ปานกลางและมุ่งคนปานกลาง (Middle of the Road Management) โดยพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตสูงและมุ่งคนสูงเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 3 มิติของ Reddin (Three Dimension Theory) โดย William Reddin ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำพบว่าผู้นำมีพฤติกรรมใน 3 มิติ คือ

มิติมุ่งงาน (Task Orientation) มิติมุ่งคน (Relationship Orientation) และมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)

ทั้งนี้ จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมทั้งหมด พบว่า การศึกษาถึงภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ ภาวะผู้นำมีลักษณะคล้ายคลึงกันโดยพิจารณาภาวะผู้นำใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งมุ่งงานหรือผลผลิตและมุ่งคนได้ แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาภาวะผู้นำในมิติเดียวคือ ผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งคนแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำแบบ 3 มิติของ Reddin จะพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำใน 3 มิติ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) จากแนวคิดของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป แต่ในช่วงปี 1960 มีการค้นพบว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ (No One Best Leadership Style) นักวิชาการต่าง ๆ จึงได้พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยคำนึงสถานการณ์ที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามที่จะกำหนดสถานการณ์ที่ผู้นำจะต้องเผชิญ โดยใช้ปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Situational Factor) เป็นตัวกำหนด เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นต้น แล้วนำเสนอแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยมีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler เป็นทฤษฎีแรกที่เริ่มอธิบายถึงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ โดย Fred Fiedler ซึ่งแบบจำลองของเขากำหนดแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยจำแนกประเภทของสถานการณ์ที่ผู้นำจะเผชิญโดยมีปัจจัยเชิงสถานการณ์ 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) ซึ่งแบ่งออกเป็นดีกับไม่ดี โครงสร้างของงาน (Task Structure) ซึ่งแบ่งออกเป็นชัดเจนมากกับชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) แบ่งออกเป็นมากหรือน้อย Fiedler ได้ใช้ปัจจัยเชิงสถานการณ์ทั้ง 3 ปัจจัยมา กำหนดสถานการณ์ที่ผู้นำจะต้องเผชิญ ซึ่งสามารถจำแนกสถานการณ์ได้ 8 สถานการณ์ ทั้งนี้ ในการกำหนดแบบพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ก็จะอยู่บนหลักการที่ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard โดย Hersey และ Blanchard ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยเชิงสถานการณ์คือ

ความพร้อมหรือคุณวุฒิของผู้ตาม อันประกอบด้วย ความสามารถของผู้ตาม (Ability) และความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จของผู้ตาม (Willingness) โดยจะจำแนกแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling Style) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Selling Style) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Style) และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) ทั้งนี้ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำกำลังเผชิญอยู่ เช่น ถ้าผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling Style) เป็นต้น

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Robert House ซึ่งมีปัจจัยเชิงสถานการณ์ 2 ปัจจัยคือ ผู้ตามมีทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพเป็นอย่างไร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม อันประกอบด้วย ลักษณะงาน ทีมงาน และระบบอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยจะจำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ ผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leader) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leader) โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่นำกำลังเผชิญอยู่ เช่น ภาวะผู้นำแบบชี้นำเหมาะสมในสถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือสับสน ผู้นำจึงต้องใช้อำนาจหรือเผด็จการสูง และให้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำยังเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตาม โดยการให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.4 ทฤษฎีรูปแบบการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader Participation Model หรือ Normative Leadership Model) โดย Victor Vroom และ Phillip Yetton โดยทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึง กฎเกณฑ์หรือแนวทางสำหรับผู้นำในการตัดสินใจเลือกรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ตัวแบบของแนวคิดนี้ได้จำลองออกมาในลักษณะของต้นไม้แห่งการตัดสินใจ (A Decision Tree) โดยกำหนดรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 5 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ I (Autocratic I: AI) ผู้นำแบบเผด็จการ II (Autocratic II: AII) ผู้นำแบบปรึกษาหารือ I (Consultative I: CI) ผู้นำแบบปรึกษาหารือ II (Consultative II: CII) และผู้นำแบบกลุ่ม II (Group II: GII) โดยมีข้อคำถาม 8 คำถามเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ อันประกอบด้วย ระดับคุณภาพต้องการจากการตัดสินใจ ระดับความมีพันธะผูกพันที่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน ระดับความมากน้อยของสารสนเทศที่ผู้นำมีอยู่ ระดับความชัดเจนของปัญหา ระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจากการมีพันธะผูกพัน ระดับความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ระดับความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงาน และระดับความมาก

น้อยของสารสนเทศที่ผู้ปฏิบัติงานมี Lussier and Achua, (2004, p. 215), Northern Ireland Executive (2005, Online)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงหลังปี 1970 ซึ่งเริ่มพบว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยนักวิชาการพยายามปรับปรุงและขยายทฤษฎีในยุคต่าง ๆ ทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ออกไป เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อองค์การในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนในปัจจุบัน จึงมีนักวิชาการได้ศึกษาและเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ไว้หลายทฤษฎี โดยมีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงคุณลักษณะพิเศษเฉพาะของผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม อันจะทำให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุ ผลสำเร็จได้มากขึ้น เช่น แนวคิดของ House ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะพิเศษของผู้นำไว้ 7 ประการคือ มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จแก่ผู้ตามมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน แสดงถึงความคาดหวังในตัวผู้ตาม สร้างแรงจูงใจของผู้ตาม และมีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม หรือแนวคิดของ Bass ที่ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษประกอบด้วย ความสามารถที่จำเป็น (Requisite Abilities) เช่น มีความสามารถในการใช้วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) เช่น มีความภูมิใจในตนเอง เป็นคนเปิดเผยมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และคำนึงถึงบุคคลอื่น ๆ

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดที่วิธีการที่จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามปรารถนา โดยวิธีการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้มากที่สุดคือ การเจรจาต่อรองกับผู้ตาม (Bargaining) ซึ่งจะเป็นรูปแบบความสัมพันธ์แบบที่ผู้นำและผู้ตามจะต้องช่วยเหลือพึ่งพากันและกันและต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ที่ตนเองปรารถนา โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารงานแบบวางเฉยในลักษณะเชิงรุก (Management by Exception: Active) การบริหารงานแบบวางเฉยในลักษณะเชิงรับ (Management by Exception: Passive) และการปล่อยตามสบาย (Laissez Faire)

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงแนวทางที่ผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ โดยลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมี 4 ประการ คือ ลักษณะพิเศษ (Charisma) เช่น สร้างวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตขององค์การที่ดีกว่าปัจจุบัน ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน กล้าเสี่ยง มีคุณสมบัติดึงดูดใจผู้ตาม เป็นต้น การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เช่น การทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจและกระตือรือร้น สร้างบรรยากาศในองค์การให้เปิดเผย มีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง เป็นต้น การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล และความระมัดระวังในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิดและวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) โดยการเอาใจใส่ต่อผู้ตาม ตามความแตกต่างของผู้ตาม เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานและให้คำแนะนำในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม เพื่อให้เกิดความผูกพันและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำจะใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการกระทำ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำดังที่กล่าวข้างต้น จะพบว่าภาวะผู้นำจะประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำและผู้ตาม โดยภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำจะต้องใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม เนื่องจากการมีอำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่า
2. การมีอิทธิพล โดยผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าในการกระตุ้น จูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา
3. การเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ก็เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์การ
4. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จที่องค์การคาดหวังไว้

จากความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ แสดงว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก การพัฒนาผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะทำให้ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ตาราง 1 แสดงสรุปหลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำ

กลุ่มทฤษฎี	แนวคิดหลัก
1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership)	ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ โดยในช่วงแรก ๆ แสดงให้เห็นว่า มีลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัว บางประการของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาต่อมา มีการค้นพบคุณลักษณะภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำอย่างแท้จริง
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)	เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปเน้นการศึกษา หาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่เรียกว่า แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งหมายถึง การผสมผสานคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่คำนึงสถานการณ์ที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยทฤษฎีในกลุ่มนี้ พยายามที่จะกำหนดสถานการณ์ที่ผู้นำจะต้องเผชิญโดยใช้ปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Situational Factor) เป็นตัวกำหนด เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นต้น แล้วนำเสนอแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)	การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยนักวิชาการพยายามปรับปรุงและขยายทฤษฎีในยุคต่าง ๆ ออกไป เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อองค์การในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและมี โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ทฤษฎี ดังนี้ 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership Theory) 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

Flanagan and Jacobson (2003, p. 130) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีภารกิจต่อนักเรียน เป็นความแน่วแน่มั่นคงต่อภารกิจในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียน โดยมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการศึกษา

Nak Ai (2006) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารงานของผู้ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ทำนายของเทคโนโลยี โดยใช้คุณลักษณะของผู้นำ ตลอดจนกระบวนการบริหารปฏิบัติทางวิชาชีพ

Kerdtip (2006) ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถใช้เทคโนโลยีเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และรู้จักนำความรู้เหล่านั้นไปบูรณาการกับการจัดการศึกษาให้เป็นหนึ่งเดียวอย่างมีความหมาย

Stodd (2014, Online) กล่าวว่าคือ รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่เชื่อมช่องว่างระหว่างองค์กรที่เป็นทางการและกึ่งทางการ ให้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่เกี่ยวข้องจัดเป็นรูปแบบของผู้นำที่สำคัญในยุคนี้ที่องค์กรต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานจำเป็นต้องมีความคล่องตัว รับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Woodward and DeMille (2015, Online) กล่าวว่าคือ รูปแบบของการเป็นผู้นำที่อุทิศชีวิตและทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อการพัฒนาสังคม โดยไม่คำนึงถึงสถานะทางสังคม ความมั่งคั่ง หรือสิทธิผู้นำในยุคนี้เป็นผู้ให้ และนำความปรารถนาดีต่อผู้อื่นสร้างความงดงามแก่โลก ยกกระดับวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล และความเป็นไปได้ที่เหมาะสมเพื่อมนุษยชาติ และสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตให้กล้าแกร่งยิ่งขึ้น ปกป้องสิทธิเสรีภาพรักษาสันติภาพ และนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้

สรุปได้ว่า ผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง คักยภาพหรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้นำ มีลักษณะการกำหนดว่าสิ่งใดและที่ใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจะสามารถทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้อย่างหลากหลายผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวถึงผู้นำแบบดิจิทัลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลว่าจะมีบทบาท และหน้าที่ในการผลักดันองค์กรที่แตกต่างจากเดิมในหลายมิติ เช่น

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็วผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย “3C” เข้าด้วยกัน คือ Climate สภาพแวดล้อมการทำงาน Culture วัฒนธรรมองค์กร และ Creativity ความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างเช่น Google ใช้การออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้พนักงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ตลอดเวลาเพื่อต่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการยอมรับ ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ใน “Google Plex” พนักงานแต่ละคนมี “เด็นท์” ส่วนตัว แต่ใช้วัสดุโปร่งใสทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงความ เป็นอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ยังสามารถสบตาในลักษณะ “Eye Contact” ทำให้รู้สึกเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การดีไซน์เครื่อง ตกแต่งในสำนักงานให้เป็นลักษณะวิดีโอที่มีผนังและประตูเป็นอะคริลิกโปร่งใส ยังให้ความรู้สึก ด้านเป็นส่วนตัว และเปิดรับต่อความคิดใหม่ ๆ จากภายนอก

2. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงานคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องหากไม่มี S-Curve ใหม่หรือมีช้าเกินไปการเติบโตจากหยุดนิ่งและดิ่งลงอย่างรวดเร็ว เพราะธุรกิจในยุคดิจิทัลจะอยู่ได้ยาว ผู้นำจะชนะครั้งเดียวไม่พอ สตีฟ จอบส์ (Steven Jobs) เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ผลักดันบริษัทแอปเปิ้ลให้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้งานที่แตกต่างกว่าเดิมออกสู่ตลาดทุกปี

3. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมด หรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียง สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ เช่น บริษัท IBM ที่มุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ (IBM Business Consulting) จนสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง Fujifilm ที่ใช้กลยุทธ์ในการแตกไลน์สินค้าใหม่โดยใช้ความรู้ เดิมที่มีอยู่โดยเฉพาะในด้านเคมี และนาโนเทคโนโลยี จนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ เครื่องสำอางบำรุงผิวและลดริ้วรอย ในบางครั้งเมื่อเห็นว่าไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ ผู้นำ ต้องตัดสินใจที่จะหยุดและออกจากการแข่งขันโดยทันที ซึ่งอาจจะขายธุรกิจเพื่อดึงเงินทุน กลับมาในขณะที่ธุรกิจยังมีมูลค่าอยู่ เช่น บริษัทอีสต์แมน โกดัก ขายสิทธิบัตรด้านถ่ายภาพ ดิจิตอลให้กับกูเกิลและแอปเปิ้ล เพื่อนำเงินที่ได้ไปผ่อนชำระหนี้และคงธุรกิจบางส่วนไว้ เป็นต้น

4. การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำลายธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันจนล่มสลาย “Disruptive Technology” ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องกล้าที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาแทนที่สินค้าหรือบริการเดิมที่เริ่มล้าสมัย เช่น อเมซอน สามารถรักษาอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิมของตนเอง เช่น Kindle e-book มาแทนการจำหน่ายหนังสือทางออนไลน์ Amazon Prime ให้บริการดูภาพยนตร์จำนวนมากทางอินเทอร์เน็ตแทนการจำหน่าย DVD ทางออนไลน์ เป็นต้น

5. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ “Digital Worker” เชื่อมมันในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) ที่คนเหล่านี้มี และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นอิสระในการตัดสินใจสร้างผลงานเต็มที่ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลองนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ แนวทางที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรนำมาใช้คือการมีส่วนร่วม เรียกว่า กรอบการทำงานแบบ I-C-T ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 influence+Co-operate+Engage ขั้นที่ 2 initiate+Collaborate+Enhance และขั้นที่ 3 Integrate+Co-create+Empower ตัวอย่าง เช่น บริษัท Honda ที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานโดยการมอบอำนาจเด็ดขาด ให้อิสระทางความคิด ตัดสินใจเอง ทำให้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์จนสามารถผลิตหุ่นยนต์ Asimo ที่ทำงานได้คล้ายมนุษย์ก่อนหน้าบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอื่น ๆ เป็นต้น

6. องค์กรในยุคดิจิทัลเริ่มมีการนำระบบยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้น เรียกว่า “Collaborative Robot” หรือ “Cobot” ตามกฎ 3 ข้อของ Isacc Asimov บิดาแห่ง นิยายวิทยาศาสตร์ ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ คือ 1) หุ่นยนต์มีอาภระทำการอันตรายต่อผู้ที่เป็นมนุษย์หรือนิ่งเฉยปล่อยให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ตกอยู่ในอันตรายได้ 2) หุ่นยนต์ต้องเชื่อฟังคำสั่งของมนุษย์ เว้นแต่คำสั่งนั้นขัดแย้งต่อกฎข้อแรก 3) หุ่นยนต์ต้องปกป้องสถานะความเป็นตัวตนของตนเองไว้ตราบเท่าที่การกระทำนั้นมีได้กันอย่างต่อเนื่อง ข้อแรกและข้อที่สอง หุ่นยนต์ต้องออกแบบให้ปลอดภัย และมีหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ นำหนักเบา เคลื่อนย้าย และดูแลรักษา่างาย ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องบริหารองค์กรที่มีการใช้ “Cobot” ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะ ของพนักงานให้ใช้หรือควบคุมระบบ Automation และหุ่นยนต์ได้อย่างเป็นอย่างดี องค์กรในยุค Digital Economy ต้องมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อทำงานสำหรับอนาคต ต้องมีผู้นำดิจิทัลที่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรและบุคลากรให้ทำงานได้ดี ภายใต้สิ่งแวดล้อมแบบดิจิทัล ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผสมผสานกับการสร้าง วัฒนธรรมที่

เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเข้าใจ คือความสามารถของเทคโนโลยีและการนำมาใช้ ซึ่งจะช่วยสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และ ให้ประสบการณ์ (Customer Experience) ที่เหนือความคาดหมายกับลูกค้าที่เลือกใช้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

ชูชาติ พุทธิลา และกนกอร สมปราชญ์ (2561) ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล สรุปได้ว่าองค์ประกอบของสภาวะผู้นำทางดิจิทัล มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดเงื่อนไขและสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับดิจิทัลในบริบทเฉพาะของตนเอง
 - 1.1 รวดเร็วและมีสติจะทำให้เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ
 - 1.2 บุคคลและชุมชนควรมีการติดต่อด้านดิจิทัลกับบุคคลและสังคม เพราะอาจมีการเพิ่มของการแยกตัวของบุคคลในสังคมได้
 - 1.3 จากบนลงล่างและรากหญ้า ดิจิทัลสร้างแรงกดดันให้องค์กรจะเป็นการดีกว่า ถ้าเรารับฟังเสียงจากระดับล่างเพื่อไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในองค์กร
 - 1.4 รายละเอียดกับภาพรวมข้อมูลดิบจะเป็นประโยชน์แต่ก็กินเวลา
 - 1.5 ความยืดหยุ่นและมั่นคงการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ต้องมีความยืดหยุ่นเราต้อง ทำตัวเป็นของเหลว เพราะความยืดหยุ่นคือความแข็งแกร่งของมัน
2. ยอมรับว่าตนเองกำลังทำงานที่มีความเข้าใจกันไม่ได้ ซึ่งสามารถจัดการได้ แต่ไม่สามารถแก้ไขได้ แก่นของสมรรถนะการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว แต่หมายถึงทักษะการอำนวยความสะดวกของผู้นำที่มีต่อองค์กรบุคคลและวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง
3. ไม่สร้างวงล้อมความสัมพันธ์ต่อการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล มีความเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนความเป็นผู้นำสมรรถนะที่ผู้นำด้านดิจิทัล ควรมีคือ
 - 3.1 ความสามารถในการปรับตัว
 - 3.2 การทำงานร่วมกับความสมดุลระหว่างการสนับสนุนและความท้าทาย ความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และท้าทายกับเพื่อนร่วมงานไม่ว่าระดับใด จะเหมาะสมหรือไม่
 - 3.3 นวัตกรรมมีความเสี่ยงและล้มเหลวและเรียนรู้
 - 3.4 ศูนย์กลางผู้ใช้ข้อมูล
 - 3.5 การเข้าใจตนเองและผู้อื่น
 - 3.6 ความฉลาดเชิงระบบ

3.7 การป้องกันเสียงเรียกร้องจากระดับล่าง

3.8 เข้าใจความแตกต่างระหว่างดิจิทัลเทคโนโลยี และดิจิทัลด้านวัฒนธรรม

3.9 รู้ เข้าใจ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และก้าวทันข้อมูลในโลกดิจิทัล

ปกรณ์ ศรีสกุล (2561, สื่อออนไลน์) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. Data-driven ดิจิทัลทำให้เราสามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดส่ง ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ข้อมูล ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีความสามารถ ในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

2. Vision คือ ทุกสิ่งทุกอย่างของดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นโอกาสในการแข่งขันและเพื่อแข่งขัน คุณต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรของคุณ ทั้งจากมุมมองระยะยาวและระยะสั้น ผู้นำดิจิทัลที่แข็งแกร่งมักจะมาจากภายนอกอุตสาหกรรมของคุณ และนำความคิดที่สดใหม่มาสู่อุตสาหกรรม ซึ่งมันทำให้พวกเขาพร้อมที่จะเขย่าอุตสาหกรรม และสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงที่เปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมนั้น

3. Experimental นับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่ต้องเข้าใจว่า ความล้มเหลวของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ธุรกิจในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นหลัก ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะเนื่องจากเราสนใจแต่ผลลัพธ์เป็นหลัก จำนวนความล้มเหลวของการทดลองมีผลโดยตรงกับจำนวนนวัตกรรมขององค์กร

4. Talent Management ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการ และสร้างสมดุลของทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ณ เวลานั้น ๆ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่กำลังต้องการสร้าง S-Curve ใหม่ จำเป็นที่จะต้องมีคนในองค์กรเน้นหนักไปทางความเป็นผู้ประกอบการและนักประดิษฐ์คิดค้นเป็นหลัก

5. Network & Collaborative Environment รูปแบบองค์กรแบบสายงานบังคับบัญชาเคยมีประสิทธิภาพในอดีต แต่ในปัจจุบันโลกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา สายงานบังคับบัญชาอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัล รวมไปถึงลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์กรที่มีลำดับชั้นในการทำงานที่ไม่มากจนเกินไป จะส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กนกอร สมปราชญ์ (2562, หน้า 195) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเกิดแบรนด์ของโรงเรียน พบว่า มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล
2. การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร
3. สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหาร
4. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
5. จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

ชัตสกร พิกุลทอง และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2565, หน้า 198) ได้ทำวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล มีดังนี้

1. ด้านคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ คิดริเริ่ม คิดคล่องแคล่ว คิดยืดหยุ่น และคิดละเอียด
2. ด้านเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ได้แก่ วิเคราะห์ความต้องการ กำหนดจุดมุ่งหมาย การเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ และแสวงหาวิทยาการ
3. ด้านทำงานเป็นทีม ได้แก่ สื่อสาร ความสามารถ และกิจกรรม
4. ด้านการบูรณาการ ได้แก่ ความคิด กระบวนการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสัมพันธ์และองค์ความรู้ใหม่
5. ด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ได้แก่ พัฒนาความสามารถ สนับสนุนและทรัพยากร และมีจริยธรรม
6. ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ ได้แก่ เรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างเครือข่ายเรียนรู้ และการสะท้อนผล การเรียน

สุธาสินี สุริยา, สุรศักดิ์ ศรีกระจำ และประกาศิต อานุภาพแสนยากร (2565, หน้า 55) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 เห็นได้ว่าภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
2. ภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม
3. ภาวะผู้นำด้านการคิดสร้างสรรค์
4. ภาวะผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยง
5. ภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

6. ภาวะผู้นำด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้ตนเอง และบุคคลอื่นในองค์กรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยง พร้อมสร้างนวัตกรรมและศักยภาพ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงการทำงานในยุคดิจิทัล (ตาราง 2)

ตาราง 2 แสดงสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

รายชื่อของนักวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล	ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560)	ชูชาติ พุทธลา และกนกอร สมปราชญ์ (2561)	ปกรณ์ ศรีสกุล (2561)	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	ชัตสกร พิภูลทอง และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2565)	สุธาสิณี สุริยา และคณะ (2565)	รวม
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓		✓	5
2. ด้านความคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม		✓	✓	✓	✓	✓	6
4. ด้านความมีจริยธรรม		✓	✓	✓	✓		5
5. ด้านเรียนรู้ด้วยตนเอง					✓		1
6. ด้านการบูรณาการ	✓				✓		1
7. ด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล	✓				✓	✓	2
8. ด้านเครือข่ายการเรียนรู้					✓		1
9. ด้านการบริหารความเสี่ยง	✓					✓	1
10. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม	✓					✓	1

จากตาราง 2 เห็นได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) พบว่า มีปัจจัยตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจำนวน 10 ปัจจัย จากนักวิจัยวิชาการ 6 ท่าน แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ในระดับสูง (ร้อยละ 70 ตั้งแต่ 5 ท่านขึ้นไป) ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบ ที่มีความถี่ในระดับสูงได้ 4 คุณลักษณะ ได้แก่

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านความคิดสร้างสรรค์
3. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม
4. ด้านความมีจริยธรรม

คุณลักษณะของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change)

ที่ผ่านมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญคือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) และการประเมินวิสัยทัศน์ (Evaluating) Bennis and Nanus, (1985), Anika, et, al. (2015), Williams (2005), Sooksan and Gayle (2010) and Herman and Warren (2014)

Hickman and Silva (1984) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ คือ เป็นการเสาะแสวงหาอุดมคติ แนวคิด และวิธีการของการคิดที่ชัดเจนจนวิสัยทัศน์นั้นตกผลึก การทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่บูรณาการทิศทางของกลยุทธ์และความเชื่อทางวัฒนธรรม การกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้รับเอาวิสัยทัศน์โดยผ่านการโน้มน้าวที่ถาวรและจัดทำตัวอย่างให้ดูสำหรับงานที่ยาก การสร้างพันธสัญญากับสมาชิกในองค์การในทุกๆระดับ พยายามให้ความเข้าใจในความเกี่ยวข้องและผลกระทบของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา การแสดงออกในทางอบอุ่นเกื้อหนุน การแปลความหมายวิสัยทัศน์สู่เหตุผลสำหรับความเป็นอยู่สำหรับสมาชิกแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของแต่ละความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรให้ความเป็นห่วงกังวลในงาน การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) การมีส่วนร่วม (Participant) การสร้าง

นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and Transformation) และการประเมินวิสัยทัศน์ (Evaluating) ซึ่งสอดคล้องกับ Zaccaro and Banks (2004) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้น ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำ เพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และการให้ความสำคัญกับผู้อื่น และ Westley and Mintzberg (2003) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการที่เป็นพลวัตมีขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังนี้คือ การสร้างภาพลักษณ์ (Image) เป็นภาพพึงประสงค์ในอนาคตขององค์กรนั้นคือ วิสัยทัศน์ หลังจากนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) แล้วให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้สมาชิกสามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมสู่การปฏิบัติให้เป็นจริงสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การมอบอำนาจ (Empowerment) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการยึดมั่นในอุดมการณ์ (Idealized) และ LeSourd (1990) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเน้นไปที่การกำหนดวิสัยทัศน์สร้างแรงจูงใจสูงด้วยความเชื่อส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การให้ความสำคัญกับค่านิยม อุดมการณ์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วม มุ่งเน้นสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ มองเห็นภาพในอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การมีส่วนร่วม (Participant) และการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and Transformation)

Kapur (2011) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) สอดคล้องกับการศึกษาของ Paul, Kelsey, and Michael (2015) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเยี่ยมในด้านการ

ติดต่อสื่อสารและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และยังเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์การได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ความเป็นผู้มีใจความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์การ เป็นผู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์การและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม เป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้พิจารณาคุณลักษณะของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรารถนา โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามปรารถนา โดยวิธีการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้มากที่สุดคือ การเจรจาต่อรองกับผู้ตาม (Bargaining) ซึ่งจะเป็นรูปแบบความสัมพันธ์แบบที่ผู้นำและผู้ตามจะต้องช่วยเหลือพึ่งพากันและกันและต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ที่ตนเองปรารถนา

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Formulating) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การถึงการสร้างภาพอนาคตขององค์การที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (Michael, Erin, Cory and Tristan, 2017)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การในการสื่อสารภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์การสู่พนักงาน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้นำองค์การ (Michael, Erin, Cory and Tristan, 2017)

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงภายในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์การ

การกระจายอำนาจ การเก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ การสนับสนุนให้มีการนำเอานวัตกรรมมาใช้ (Paul, Gene and Julie, 2015)

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Positive role model) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์กร ถึงการปฏิบัติตัวตามค่านิยม คุณธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม การแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์และยุติธรรม และการสร้างพนักงานต้นแบบในด้านต่าง ๆ (Michael and Linda, 2015)

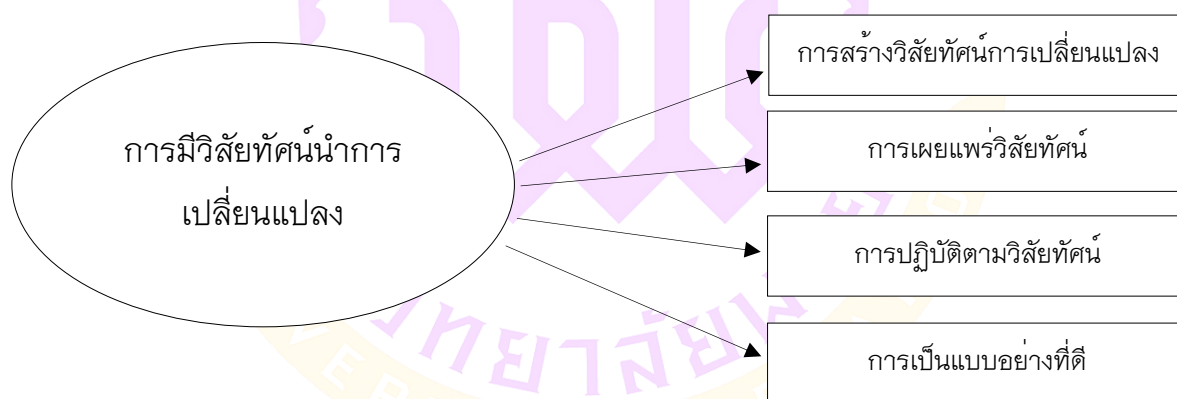
จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Formulating) ตามแนวคิดของ Kapur (2011) และ Michael, Erin, Cory and Tristan (2017)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) ตามแนวคิดของ Kapur (2011) และ Michael, Erin, Cory and Tristan (2017)

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) ตามแนวคิดของ Kapur (2011) และ Paul, Gene and Julie (2015)

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Positive role model) ตามแนวคิดของ Kapur (2011) และ Michael and Linda (2015) ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพ 1 แสดงองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง

ความคิดสร้างสรรค์ (Create Thinking)

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ทักษะและความเชี่ยวชาญที่สร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอิงจากการศึกษาที่เป็น

ทางการของเขาและประสบการณ์ที่ผ่านมา ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอาจนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร ดังนั้นจึงถือว่าเป็นหนึ่งในแง่มุมที่สำคัญที่สุดของสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ก้าวล้ำไปกับพฤติกรรมปกติหรือกิจวัตรประจำวันซึ่งพนักงานได้รับผลสำเร็จ ทักษะคิดเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานจะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Jeevan and Manisha, 2014, p. 78)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรของพวกเขาอยู่รอดได้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่สร้างสรรค์และสร้างสรรค เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและความสำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร (Ashkan, 2016, p. 1117) การค้นคว้าวิจัยต่าง ๆ พบว่าการสร้างสรรค์และสร้างสรรคนวัตกรรม มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมกรเป็นผู้นำ (Naim, Raed and Yun, 2012, p. 183)

Bennis (2002) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership” ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับคนเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (success) และ 4) ความยืดหยุ่น (flexibility) ซึ่งสอดคล้องกับ Palus and Horth (2002) ที่กล่าวถึงมิติและสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ (paying attention) 2) บุคลิกภาพ (personalizing) 3) จินตนาการ (Imagine) 4) ความมุ่งมั่น หุ่นเท (serious play) 5) การให้ความร่วมมือ (collaborative inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (crafting) และ Casse and Claudel (2007), Ashiqur (2016) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้พิจารณาคุณลักษณะของความคิดสร้างสรรค์คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการแสดงออก การแสดงออกของผู้นำองค์กรถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ที่จะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์พัฒนางานให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน ได้แก่ 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์สามารถแบ่งได้ดังนี้

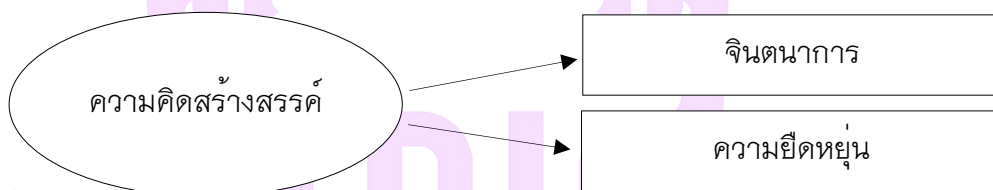
1. จินตนาการ (imagination) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ที่จะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์พัฒนางานให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน (Ashiqur, 2016)

2. ความยืดหยุ่น (flexibility) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การถึงการกระตุ้นให้พนักงานมีทางเลือกหรือสร้างทางเลือก เพื่อส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานได้หลากหลาย (Ashiqur, 2016)

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ 2 องค์ประกอบ คือ

1. จินตนาการ (imagination) ตามแนวคิดของ Casse and Claudel (2007) และ Ashiqur (2016)

2. ความยืดหยุ่น (flexibility) ตามแนวคิดของ Casse and Claudel (2007) และ Ashiqur (2016) ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม (Teamwork and Participation)

Wiig (1977) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นขบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้เรียนรู้ว่า จะต้องดำเนินการอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดีต้องประกอบด้วย

1) กำหนดบทบาทของสมาชิก 2) การสื่อสาร 3) ประสานงาน 4) ร่วมกันแก้ปัญหา 5) การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมสอดคล้องกับการศึกษาของ Sean, et, al. (2015), Jongseok, et, al. (2015) ผู้นำองค์การและพนักงานมีการทำงานร่วมกัน เปิดให้พนักงานสะท้อนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเสนอแนะแนวทางในการทำงาน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์อันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างผู้นำองค์การกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้พิจารณาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม คือการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมว่า เป็นขบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้เรียนรู้ว่า จะต้องดำเนินการอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดีต้อง ได้แก่ 1) บทบาทของสมาชิก (Member's role) 2) การมีเป้าหมายร่วม (Share vision) 3) การมีทักษะและแบบแผนในการทำงาน (Skills and Patterns) และ 4) มนุษย์สัมพันธ์ (Relations)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. บทบาทของสมาชิก (Member's role) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การปฏิบัติ ตามสิทธิและหน้าที่ที่ได้รับ เพื่อให้ผู้นำองค์การและพนักงานมีการทำงานร่วมกัน รวมทั้งสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้ (Crystal and Terry, 2010)

2. การมีเป้าหมายร่วม (Share vision) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ที่ผู้นำองค์การเปิดให้พนักงานสะท้อนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเสนอแนะแนวทางในการทำงาน (Fenwick, Gayle and Harald, 2013) Richard, Kylie and Scott, 2015)

3. การมีทักษะและแบบแผนในการทำงาน (Skills and Patterns) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกัน ในการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรม เพื่อใช้ให้การทำงานมีประสิทธิภาพทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ (Jennifer and Terry 2014)

4. มนุษย์สัมพันธ์ (Relations) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างผู้นำองค์การกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง (Richard, Kylie and Scott, 2015)

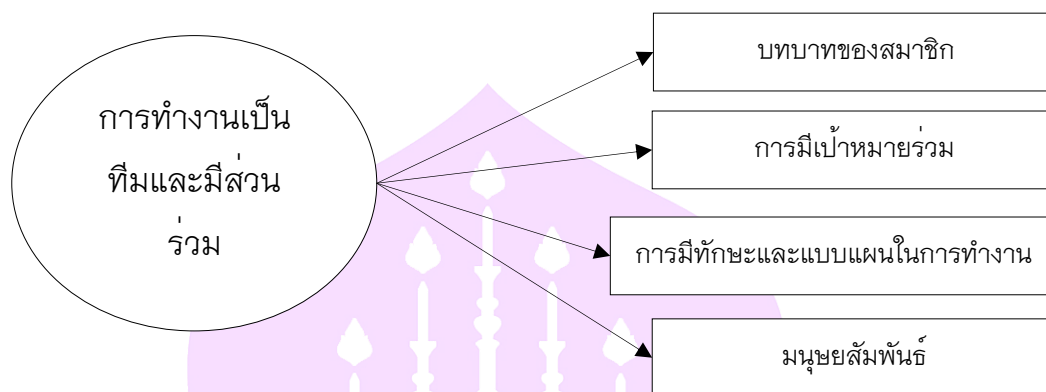
จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม คือ

1. บทบาทของสมาชิก (Member's role) ตามแนวคิดของ Richard, Kylie and Scott (2015)

2. การมีเป้าหมายร่วม (Share vision) ตามแนวคิดของ Fenwick, Gayle and Harald (2013)

3. การมีทักษะและแบบแผนในการทำงาน (Skills and Patterns) ตามแนวคิดของ Jennifer and Terry (2014)

4. มนุษย์สัมพันธ์ (Relations) ตามแนวคิดของ Richard, Kylie and Scott (2015) ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพ 3 แสดงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

ความมีจริยธรรม (Ethics)

Gholamshahi and Seyyed (2012) ได้ศึกษาผลกระทบและค่านิยมของจริยธรรมของบุคลากรบริษัท Bu Ali Sina โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างจริยธรรมวิชาชีพกับความมุ่งมั่นขององค์กร การเป็นผู้นำต้องมีพื้นฐานมาจากพื้นฐานทางจริยธรรม องค์ประกอบทั้งสามของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง 1) ลักษณะทางจริยธรรมของผู้นำและความหวังใจของตนเอง และคนอื่น ๆ 2) ค่านิยมทางจริยธรรมที่ฝังอยู่ในวิถีทัศน์การพูดประกอบและโปรแกรมของผู้นำซึ่งผู้ติดตามสามารถยอมรับหรือปฏิเสธได้ และ 3) ศีลธรรมของกระบวนการทางจริยธรรมทางสังคมและการกระทำที่ผู้นำและผู้ติดตามมีส่วนร่วมและติดตามอย่างทั่วถึงในขณะที่ David (1979) ได้จำแนกองค์ประกอบทางจริยธรรม โดย David เชื่อว่ากระบวนการสัมพันธ์ 3 องค์ประกอบที่มีอิสระจากกัน ได้แก่ 1) ความคิดทางจริยธรรม (Moral thought) 2) ความรู้สึกทางจริยธรรม (Moral feeling) 3) พฤติกรรมทางจริยธรรม (Moral behavior)

Shukurat (2012) พบว่าลักษณะของผู้นำด้านจริยธรรม และความเป็นผู้นำด้านจริยธรรมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กร ผู้นำขององค์กรจะเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานของตน สองตัวแปรที่สำคัญ คือ ความไว้วางใจและความมุ่งมั่น เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นผู้นำทางจริยธรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดี

Sheldene, Julian and Nick (2010) และ Chanadda, Pongkamon and Pitchada (2014) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมพบว่า มี 3 มิติคือ 1) บทบาทของผู้นำด้านจริยธรรม 2) การจัดการด้านจริยธรรมและ 3) การพัฒนาด้านจริยธรรมและพฤติกรรม สอดคล้องกับ สุชาลินี แม้นญาติ (2554) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่ามี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้บริการ 2) สถานการณ์ 3) บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และ 4) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบ ความมีจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะของผู้นำด้านจริยธรรม และความเป็นผู้นำด้านจริยธรรม ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การ ผู้นำขององค์การจะเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และเป็นแบบอย่างที่ดี มีหน้าที่ปฏิบัติตนเองต่อผู้อื่น และต่อสังคม ประกอบด้วย 1) ความรู้และค่านิยมทางจริยธรรม (Moral Cognition) 2) พฤติกรรมทางจริยธรรม (Moral Behavior) และ 3) สภาพแวดล้อมทางจริยธรรม (Moral Environment)

องค์ประกอบของความมีจริยธรรม

องค์ประกอบของความมีจริยธรรม สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. ความรู้และค่านิยมทางจริยธรรม (Moral Cognition) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การที่แสดงถึงความรู้และความตระหนักในฐานะผู้ใช้กฎหมาย หลักธรรมาภิบาลและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน (Steffen, Niels, Suzanne, Daan and Janine, 2015)

2. พฤติกรรมทางจริยธรรม (Moral Behavior) คือ การแสดงออกของผู้นำองค์การที่ปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบ มีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม และต้องรับผิดชอบต่อผลที่ตามมาหลังจากการตัดสินใจ (Gholamshahi and Seyed, 2012)

3. สภาพแวดล้อมทางจริยธรรม (Moral Environment) คือ บริบทที่อยู่ล้อมรอบตัวผู้นำองค์การอาจจะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือสิ่งของ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคมหรือวัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้นำองค์การในการเลือกตัดสินใจ (สุชาลินี แม้นญาติ, 2554)

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้องค์ประกอบของความมีจริยธรรม คือ

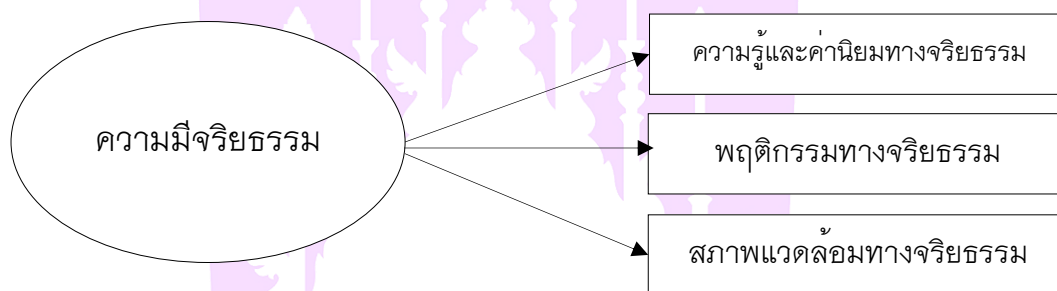
1. ความรู้และค่านิยมทางจริยธรรม (Moral Cognition) ตามแนวคิดของ Steffen, Niels, Suzanne, Daan and Janine (2015)

2. พฤติกรรมทางจริยธรรม (Moral Behavior) ตามแนวคิดของ Gholamshahi and Seyyed (2012)

3. สภาพแวดล้อมทางจริยธรรม (Moral Environment) ตามแนวคิดของ สุชาลีนี้ แมนัญญาติ (2554) ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

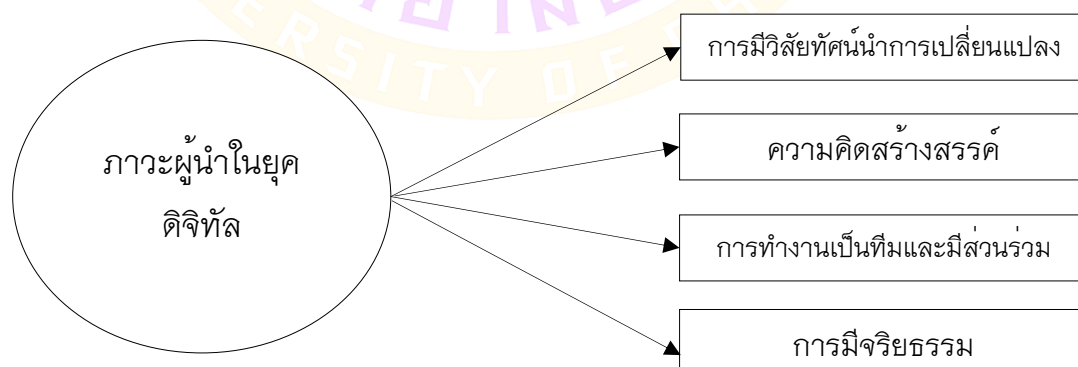
จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้พิจารณาคุณลักษณะได้คุณลักษณะ คือ

1. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. การคิดเชิงระบบ
4. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้



ภาพ 4 แสดงองค์ประกอบของความมีจริยธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้จึงกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และ 4) การมีจริยธรรม สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้



ภาพ 5 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความรู้ ความสามารถ เพื่อดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายและความคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

Robbins (1996 อ้างอิงใน ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552, หน้า 54) แรงจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจที่จะลงแรง พยายามตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ ซึ่งความพยายามนั้น ต้องตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วย เช่นเดียวกับ Woolfolk (2004 อ้างอิงใน นุชลี อุปภัย, 2551, หน้า 105) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในของบุคคลที่ปลุกเร้า และกำหนดทิศทางของพฤติกรรม ตลอดจนจนทำให้บุคคลมุ่งมั่นในการทำพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่ง

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2550, หน้า 153) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรง จึงต้องอาศัยพฤติกรรมที่สังเกตได้เป็นสิ่งที่อ้างอิง

ภักดีพิภา ศรีสว่าง (2551, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำ หรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช้ขึ้นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ผลักดันให้บุคคลทำพฤติกรรม เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

บุษบา รัตนมงคล (2551, หน้า 13) แรงจูงใจ หมายถึง เป็นสภาวะของการเต็มใจในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ที่ถูกจูงใจนั้นจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วย แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่กระตุ้นให้คนเราแสดงพฤติกรรมหนึ่งพฤติกรรมใดออกมา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2554, หน้า 112) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ซึ่งแต่ละคนจะเลือก พฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพภายในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือพลังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ ให้ประพฤติหรือแสดงออกถึงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางที่ชัดเจน ด้วยความเต็มใจ ทুমเทและพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของงานและองค์กร

มาตรวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย Abraham H. Maslow เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะที่จัดเรียงลำดับไว้ลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด รวม 5 ชั้นความต้องการ และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการยอมรับแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ที่มา: Maslow (1970)

จากภาพ 6 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) ไว้ 5 ลำดับ (Maslow, 1970, p. 178)

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์

ได้กำหนดตำแหน่ง ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็น เพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียนาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคม จึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการยกย่องจากตัวเองและบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Needs for self-actualization) มาสโลว์คำนึงว่า ความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด



ตาราง 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และ
การจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลในองค์การ

	ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์	การจัดการตอบสนอง ความต้องการของบุคคลโดย องค์การ
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)	ความเจริญเติบโต (Growth) ความก้าวหน้า (Advancement) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความท้าทาย (Challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem)	การยกย่อง (Self-esteem) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานภาพ (Status)	การยกย่อง (Self-esteem) ตำแหน่ง (Title) สถานะ (Status)
สังคม (Social)	ความรัก (Love) ความรู้สึกที่ดี (Affection) เสถียรภาพ (Sense of belonging)	ทีมงาน (Teamwork) การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management)
ความปลอดภัย (Safety)	ความปลอดภัย (Safety) ความมั่นคง (Security) เสถียรภาพ (Stability)	ความมั่นคง (Security) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)
ร่างกาย (Physiological)	อาหาร (Food) น้ำ (Water) ที่อยู่อาศัย (Shelter)	ความร้อน (Heat) อากาศ (Air) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)

ที่มา: Noble, Haytko, and Phillips (2009)

จากตาราง 3 Maslow ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ
มาสโลว์ และการจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลในองค์การ แบ่งออกเป็น 5 ลำดับ
ต่อไปนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของ
มนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม
การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs) เมื่อมนุษย์
สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่
สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคง
ในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love needs) ความต้องการนี้จะเกิดขึ้น เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุป ทฤษฎี Maslow นำไปใช้ประโยชน์ได้เฉพาะบุคคลที่มีสุขภาพสมบูรณ์เหมือนบุคคลธรรมดาเท่านั้น บุคคลปกติส่วนมากในสังคมที่เจริญแล้ว ความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่ในสังคมที่มีความอดอยากและขาดแคลนอาหารแล้ว ความต้องการของคนประการแรกที่สุดคือ ความต้องการด้านร่างกาย กระทั่งในสังคมที่เจริญแล้ว ทฤษฎีของ Maslow ก็ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยทั่ว ๆ ไป โดยความต้องการทั้งหมดจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความมากน้อยของความต้องการและพฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งยากที่จะมีแรงจูงใจด้วยความต้องการแต่เพียงอย่างเดียว

ทฤษฎีการจูงใจ ERG

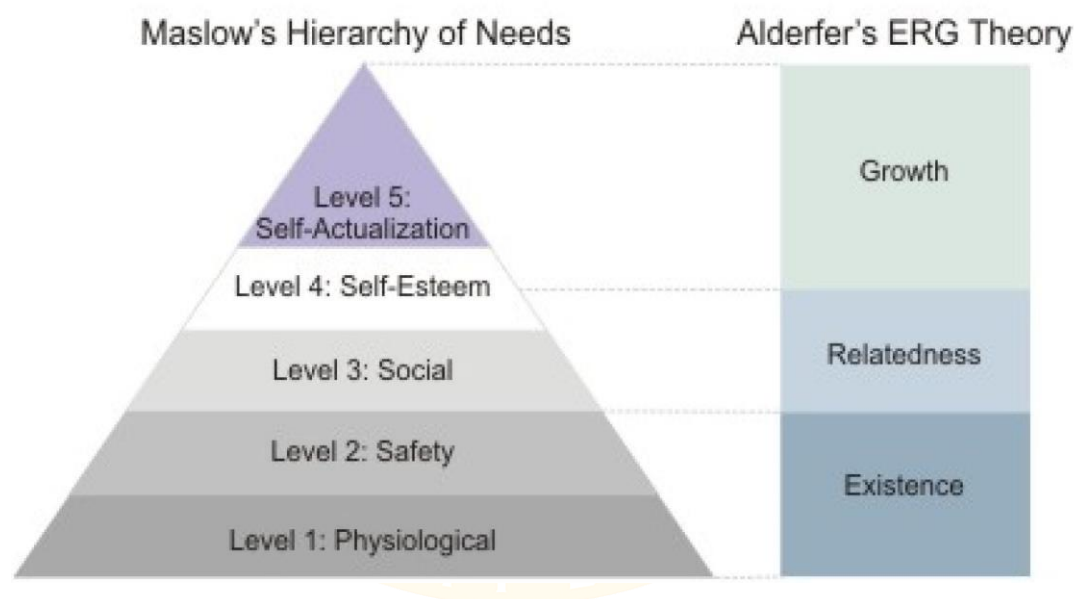
ถึงแม้ทฤษฎีการจูงใจ ERG จะมีพื้นฐานและความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แต่ก็มี ความแตกต่างที่สำคัญคือ Alderfer มีความเห็นว่า บุคคลสามารถเกิดความต้องการได้มากกว่าหนึ่งในเวลาเดียวกัน ตลอดจนอธิบายปฏิกิริยาของบุคคลเมื่อไม่สามารถบรรลุความต้องการ โดยหลักความต้องการโดยหลักการความพอใจ-ความก้าวหน้า (Satisfaction-progression Principle) และหลักการความไม่พอใจ-ถดถอย (Frustration-regression Principle) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ถ้าความต้องการของบุคคลไม่ได้รับการตอบสนอง เขาก็จะให้ความสำคัญกับความต้องการอื่นแทน ตัวอย่างเช่น ถึงแม้บุคคลจะไม่มี ความภาคภูมิใจกับงานที่ซ้ำซากและน่าเบื่อของเขา แต่เขาก็ยังปฏิบัติงานนั้นอยู่ เนื่องจากรายได้ที่ดี และความมั่นคงของงาน เป็นต้น ทำให้นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับว่าทฤษฎีการจูงใจ ERG มีความเป็นจริง ในการอธิบาย ความต้องการของมนุษย์มากกว่า ทฤษฎีลำดับขั้น

ความต้องการทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Clayton Alderfer (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการ ซึ่งกำหนดลำดับชั้นความต้องการ Alderfer ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท เหลือเพียง 3 ประเภท (กฤษดา เขียววัฒน์สุข และคณะ, 2560, หน้า 32) ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs: R) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำที่สุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์



ภาพ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ที่มา: ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 23)

จากภาพ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ว่าความต้องการทั้งสามในทฤษฎีของ Alderfer

จะเรียงลำดับจากขั้นต่ำไปหาขั้นสูงเหมือนกับของมาสโลว์ แต่การไต่ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มีความซับซ้อนกว่า และเป็นไปตามหลักการความคับข้อง-ความถดถอย (frustration-regression principle) ที่อธิบายว่าหากมนุษย์ไม่อาจจะสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปได้แล้ว เขาก็บรรเทาความคับข้องด้วยการถดถอยลงมาหาความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า แม้ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ยังสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ ทฤษฎีนี้จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีของมาสโลว์ ด้วยความเชื่อที่ว่ามนุษย์อาจจะก้าวขึ้นหรือก้าวลงบนลำดับขั้นของความต้องการได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง

สรุปความต้องการในทฤษฎี ERG ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น บุคคลอาจเกิดความต้องการในระดับสูงได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานและความพึงพอใจที่มาจากความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น จากแนวคิดและความหมายของทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Needs Theory) โดยมาสโลว์ และทฤษฎี ERG จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีแนวคิดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในการดำเนินชีวิตไม่ว่าจะเป็นการทำงานเพื่อต้องการมีรายได้เพื่อใช้ในการดำรงชีวิต การต้องการความปลอดภัยในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมไปถึงการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน หรือแม้กระทั่งบุคคลในสังคมรอบด้าน เป็นต้น

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

นอกจากทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (basic needs theory) และทฤษฎี ERG การที่องค์กรเห็นความสำคัญ และต้องการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานนั้น ถือเป็นแนวคิดหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน ดังนั้นทฤษฎีที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) มีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) นำเสนอโดยเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1987 อ้างอิงใน ภัทรภร เนียมแดง, 2552, หน้า 20) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้มีการเรียกในหลายชื่อ เช่น Motivation-Maintenance Theory, Dual Factor Theory, Motivation-Hygiene Theory หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory)

จากการศึกษาของเฮร์ซเบอร์กและเพื่อนร่วมงาน คือ เมอซ์เนอร์ (Mausner) และสโนเดอร์แมน (Snoderman) ได้พยายามพัฒนาทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งชี้ถึงความสัมพันธ์

ระหว่างความต้องการกับพฤติกรรมขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1950 ถึงต้นทศวรรษ 1960 หรือหลังจากมาสโลว์ไม่ถึง 10 ปี โดยนำเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง “การจูงใจในการทำงาน” (The Motivation of Work) ออกเผยแพร่ในปี ค.ศ.1959 มุลเหตุที่ทำให้เฮอริชเบอร์ก และคณะได้ทำการวิจัยและเสนอทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา ก็เพื่อจะตอบคำถามที่ว่า “ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา” และเพื่อพิสูจน์สมมุติฐานหลักที่ว่า “ปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน” ซึ่งด้านกับสมมุติฐานเดิมที่ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติในทางลบด้วย โดยพวกเขาได้ทำการทดลอง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและนักวิศวกร จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง จำนวน 200 คน ที่เมืองพิทสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสัมภาษณ์และใช้วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เพื่อถามถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นสภาพการทำงานที่ผู้ทำงานได้ประสบมาในช่วงต่าง ๆ ผู้ทำงานจะเล่าถึงเวลาที่มีความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อหาเหตุผลที่ว่าทำไมผู้ปฏิบัติงานจึงมีความรู้สึกเช่นนั้น สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ทำให้เขาที่มีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้ผู้ปฏิบัติงานตอบด้วยความรู้สึกพึงพอใจและไม่ถึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของตนหรือไม่

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของเฮอริชเบอร์กและเพื่อนร่วมงานพบว่า มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นกับผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยเกื้อหนุนหรือปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจที่เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงนั้น คือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยเกื้อหนุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้เกิดความท้อถอยไม่อยากทำงานนั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานข้อสรุปดังกล่าวนี้ นำเฮอริชเบอร์กไปสู่การพัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้ (สิริอร วิชชาวุธ, 2554, หน้า 319)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง องค์ประกอบที่ทำหน้าที่ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้เกิดจากตัวเองซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จของงาน (The success of the job) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุผลสำเร็จทั้งงานประจำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราว จนเป็นที่ปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงานและสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นผลสำเร็จ

1.2 การยอมรับนับถือ (Respect) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจหรือยอมรับในความสามารถในขณะปฏิบัติงานสำเร็จจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

1.3 ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ (Job responsibilities) หมายถึง ข้อผูกพันในหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันในการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งการได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการควบคุม

1.4 ลักษณะของงาน (Nature of work) หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงานที่น่าสนใจ ทำทลายความสามารถให้อยากทำ มีความยากง่ายตั้งแต่ต้นจนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย รวมถึงความมีอิสระในความคิด ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

1.5 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและการได้มีโอกาสศึกษาต่อและเข้ารับการอบรมให้ได้วุฒิสูงขึ้น

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ป้องกันมิให้มีการปฏิบัติงานของบุคคลหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

2.1 เงินเดือนและความมั่นคงในงาน (Salary and job security) หมายถึง เงินต่าง ๆ ที่บุคคลในองค์การได้รับจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ ค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาบุคลากร และเงินอื่น ๆ ที่ได้รับจากการทำงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Relationship between coworkers) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อันแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างเป็นมิตรมีการพบปะสังสรรค์ ตลอดจนช่วยเหลือและมีการปรึกษาหารือกันในการทำงาน

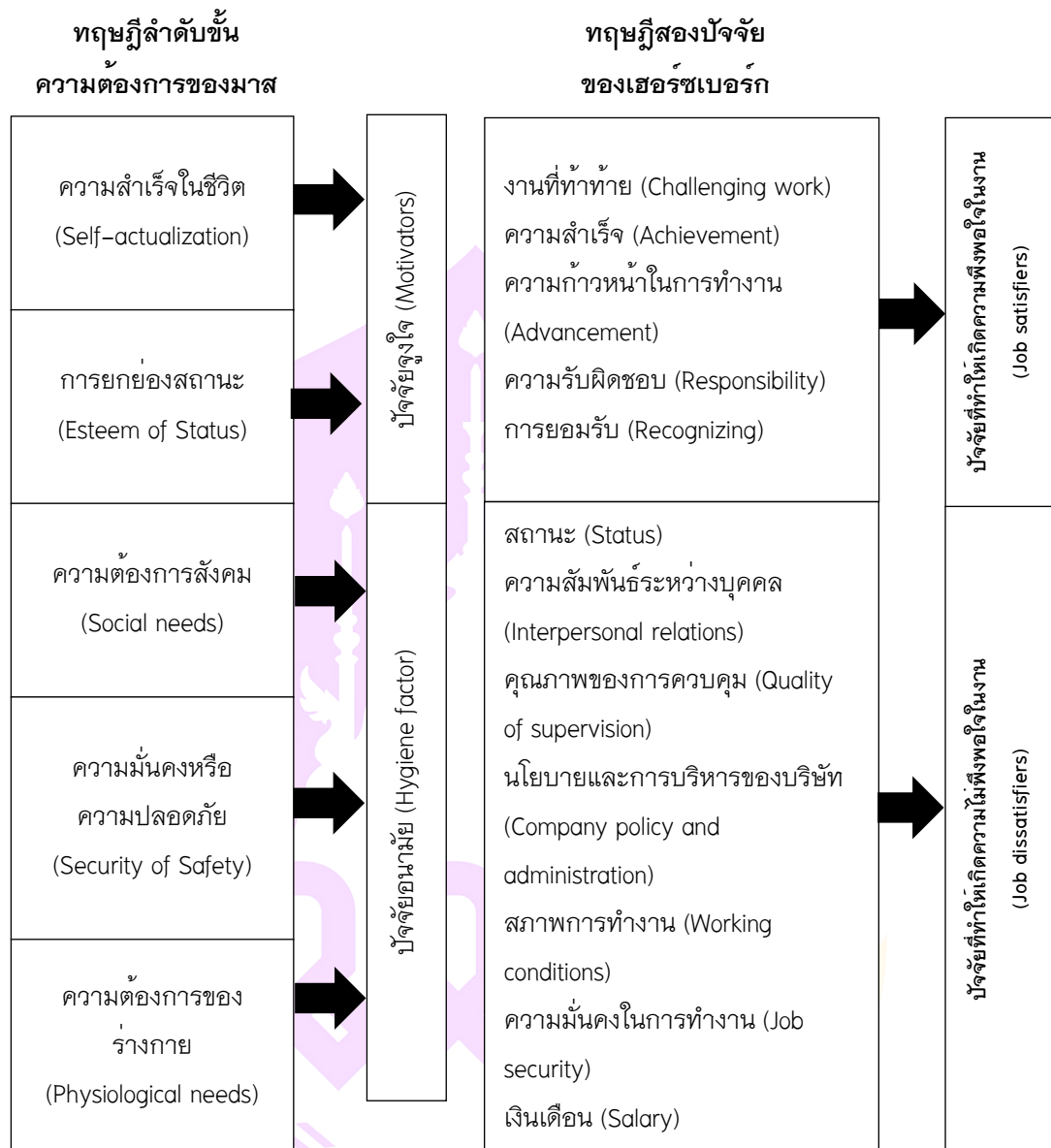
2.3 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง การที่บุคลากรมีชั่วโมงการทำงานและปริมาณงานที่เหมาะสมได้รับมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบไม่มากหรือน้อยเกินไป เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีอำนาจในการรับผิดชอบงานอย่างเต็มความสามารถ

2.4 สภาพแวดล้อมของงาน (Work environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น สถานที่ทำงาน ห้องทำงาน มีความเหมาะสม สะดวกสบายน่าอยู่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีเพียงพอและสะดวกในการใช้

2.5 นโยบายการบริหารองค์การ (Organization Management Policy) หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรงและทางอ้อม

ปัจจัยในกลุ่มที่มีผลต่อความพอใจหรือปัจจัยจูงใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับสูงของเราและเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน (Job Context) เป็นส่วนใหญ่ เช่น ความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ เนื้อหา ความสำคัญของงานและโอกาสที่จะเติบโตในงาน เฮอริชเบอร์ก เชื่อว่าหากผู้บริหารสร้างปัจจัยเหล่านี้เกิดในงาน จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจ (Satisfaction) ในงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) และทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) จากการศึกษาก็จะเห็นได้ว่าทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Maslow เสนอว่า ความต้องการขั้นสูงจะไม่เกิดขึ้น ตราบเท่าที่ความต้องการขั้นต้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Herzberg ซึ่งสามารถแสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg ดังแสดงในภาพ 8



ภาพ 8 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg
ที่มา: สมพล คณานุเคราะห์ (2552, สืบออนไลน์)

จากภาพ 8 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg จะเห็นได้ว่าลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 5 ขั้นนั้น มีความสัมพันธ์กับทั้งปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยอนามัยของทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก เพราะความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมาสโลว์นั้น เหมือนเป็นแรงผลักดันและส่งผลให้เกิดปัจจัยต่าง ๆ เกิดขึ้น

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา (Acquired Needs Theory)

ทฤษฎีสุดท้ายในกลุ่มทฤษฎีการจูงใจ ที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ คือ ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยนักจิตวิทยาชื่อ David C. McClelland เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์โดยมุ่งที่ความปรารถนาเพื่อ 1) ความสำเร็จ (Achievement) 2) อำนาจ (Power) 3) ความผูกพัน (Affiliation) ซึ่งบุคคลมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ขึ้น โดยเป็นผลจากประสบการณ์ของชีวิต หรือเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้ โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ ดังนั้น ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) จึงเป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะท้าทายและเยี่ยมยอด

ความต้องการเพื่อความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น ส่วนความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่นทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจของการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจอยู่บนความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 315-316) ได้แก่

1. **ความต้องการเพื่อความผูกพัน (Need for affiliation)** บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูง จะพอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พยายามให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง และพยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ตลอดจนต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. **ความต้องการอำนาจ (Need for power)** บุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. **ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)** บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่รับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงาน และมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีความสนใจในแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการในกลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Maslow (1970) ทฤษฎีความต้องการอีอาร์จี Alderfer (1969) ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท McClelland (1960) และทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg (1966) จึงได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ดังข้อมูลที่ปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์กลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาของการจูงใจ

ทฤษฎี/นักทฤษฎี	เนื้อหาของการจูงใจ			
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Maslow (1970)	ความสำเร็จในชีวิต	ยอมรับและยกย่อง	สังคมและความรัก	ความร่างกายปลอดภัย ความมั่นคง
ทฤษฎีความต้องการอีอาร์จี Alderfer (1969)	ความต้องการเจริญเติบโต	ความต้องการอำนาจ	ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น	ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่
ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท McClelland (1960)	ความต้องการความสำเร็จ	ความต้องการอำนาจ		ความต้องการความสัมพันธ์
ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg (1966)	ปัจจัยจูงใจ			ปัจจัยอนามัย
	ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	ความต้องการยอมรับและยกย่อง	ความต้องการอำนาจ	ความต้องการการเจริญเติบโต

จากตาราง 4 ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการในกลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Maslow (1970) ทฤษฎีความต้องการอีอาร์จี Alderfer (1969) ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท McClelland (1960) และทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg (1966) ผู้วิจัยได้จำแนกองค์ประกอบและตัวชี้วัดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการการยอมรับและยกย่อง ความต้องการอำนาจ ความต้องการการเจริญเติบโต ดังข้อมูลที่ปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ 2. งานที่ทำทลายความรับผิดชอบ 3. ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน
ความต้องการการยอมรับและยกย่อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความก้าวหน้า 2. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 3. สถานภาพ
ความต้องการอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. อำนาจส่วนบุคคล 2. อำนาจสถาบัน
ความต้องการการเจริญเติบโต	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง 2. ความต้องการใช้ศักยภาพในตนเอง

จากตาราง 4 และ ตาราง 5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของงานวิจัยในครั้งนี้มีอยู่ 4 ปัจจัย คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการการยอมรับและยกย่อง ความต้องการอำนาจ ความต้องการการเจริญเติบโต

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่รับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงาน และมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคดีที่ดีที่สุด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความต้องการการยอมรับและยกย่อง หมายถึง บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูง จะพอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พยายามให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง และพยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ตลอดจนต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

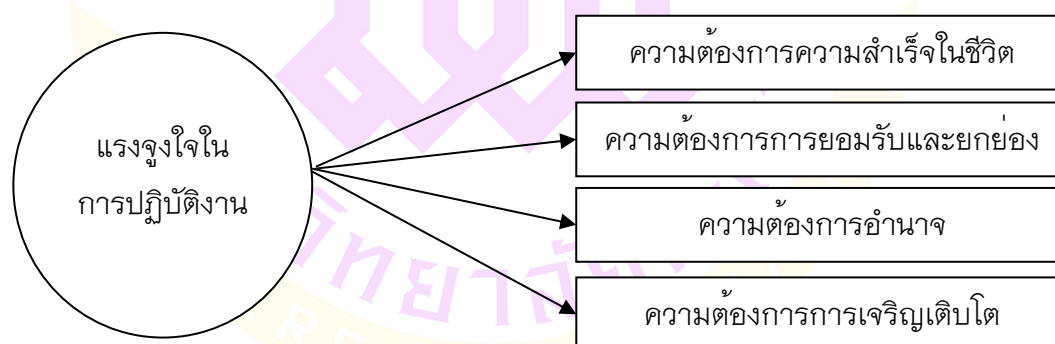
จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความต้องการอำนาจ หมายถึง บุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหา

วิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความต้องการการเจริญเติบโต หมายถึง ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง คือ มีความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่ามีอำนาจหน้าที่ที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ องค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญ งานนั้นท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน ซึ่งความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ความสำเร็จที่เขาได้รับในขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสุดยอดของมนุษย์ที่มีน้อยคนจะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้

จากที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้จึงกำหนดองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
2. ความต้องการการยอมรับและยกย่อง
3. ความต้องการอำนาจ
4. ความต้องการการเจริญเติบโต



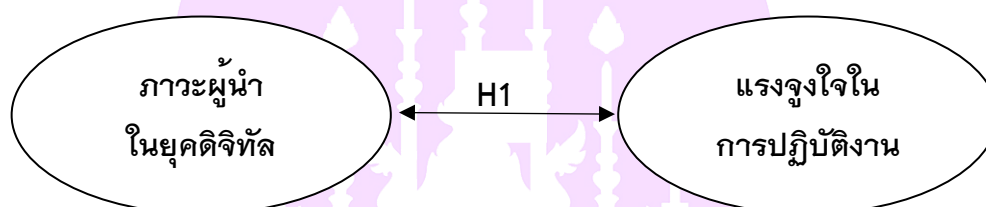
ภาพ 9 แสดงองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความสามารถของผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามความต้องการ ทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพและการจัดการสภาพแวดล้อมในองค์การกับ

ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่าการจัดการด้านคุณภาพและการจัดการ
สิ่งแวดล้อมช่วยให้สามารถแข่งขันได้ทั้งด้านต้นทุนและความแตกต่าง ได้พบในงานศึกษาหลาย
ชิ้นว่าเป็นประเด็นหนึ่งที่ส่งผลให้ธุรกิจขนาดเล็กระบบความสำเร็จ Leonidas, et al, (2015),
Bass and Avolio (1994, p. 310) และ Jorge, et al. (2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ดังภาพ 10



ภาพ 10 แสดงภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บริบทเกี่ยวกับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ตั้งอยู่หมู่ที่ 17 ถนนจุน-ปง
ตำบลจุน อำเภอจุน จังหวัดพะเยา รหัสไปรษณีย์ 56150 โทรศัพท์ 0-5442-1151
และ 0-5442-100 โทรสาร 0-5442-1186 Website : <http://phayao2.go.th>

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีโรงเรียนในความรับผิดชอบ
จำนวน 132 โรงเรียน 3 สาขา มีพื้นที่ครอบคลุม 5 อำเภอ คือ อำเภอจุน อำเภอเชียงคำ
อำเภอเชียงม่วน อำเภอปง และอำเภอภูซาง มีรายละเอียดดังนี้

อำเภอจุน ตั้งอยู่ที่ทิศตะวันตกเฉียงใต้ของเขตพื้นที่ เป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีเนื้อที่ประมาณ 571.2 ตารางกิโลเมตร แบ่งออกเป็น
7 ตำบล 86 หมู่บ้าน แยกเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล 2 แห่ง และเทศบาลตำบล 5 แห่ง
มีประชากรรวม 50,312 คน และมีสถานศึกษา 24 แห่ง

อำเภอเชียงคำ ตั้งอยู่ที่ทิศตะวันออกของเขตพื้นที่ ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประมาณ 35 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 707.35 ตาราง

กิโลเมตรแบ่งออกเป็น 10 ตำบล 134 หมู่บ้าน แยกเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล 7 แห่ง เทศบาลตำบล 4 แห่ง มีประชากรรวม 77,054 คน และมีสถานศึกษา 37 แห่ง 2 สาขา

อำเภอเชียงม่วน ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของเขตพื้นที่ ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประมาณ 64 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 772.86 ตารางกิโลเมตร แบ่งออกเป็น 3 ตำบล 34 หมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล 2 แห่ง และเทศบาลตำบล 1 แห่ง มีประชากร รวม 19,032 คน และมีสถานศึกษา 13 แห่ง

อำเภอปง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของเขตพื้นที่ ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประมาณ 27.31 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 1,783.45 ตารางกิโลเมตร แบ่งออกเป็น 7 ตำบล 79 หมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล 6 แห่ง เทศบาลตำบล 3 แห่ง มีจำนวน ประชากรรวม 52,839 คน และสถานศึกษา 39 แห่ง 1 สาขา

อำเภอภูซาง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของเขตพื้นที่ ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประมาณ 43 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 370.20 ตารางกิโลเมตร แบ่งออกเป็น 5 ตำบล 59 หมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่ง เทศบาลตำบล 1 แห่ง มีจำนวนประชากรรวม 31,975 คน และสถานศึกษา 19 แห่ง

อำนาจหน้าที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจสำคัญ คือ เป็นหน่วยกำกับ สนับสนุนส่งเสริม และประสานการจัด การศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงาน องค์กร และบุคคลต่าง ๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา จึงเป็นเสมือนหน่วยอำนวยความสะดวกให้กับสถานศึกษา และหน่วยจัดการศึกษาอื่น ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัว มีความเป็นอิสระสามารถให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเป็นธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดโดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้ เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวง เรื่องแบ่งส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เขตพื้นที่ศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

4.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย

4.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาใน เขตพื้นที่การศึกษา

4.4 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ การศึกษา

4.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

4.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

4.8 ประสานส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

4.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

4.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

4.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

เพ็ญนภา สุขเสริม (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารที่สร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพพึงประสงค์ของการบริหารที่สร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับต่ำสุด ได้แก่ ตัวชี้วัด ด้านความเป็นผู้บริหาร/ครูมืออาชีพ รองลงมาคือ ตัวชี้วัดด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตัวชี้วัดด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตัวชี้วัดด้าน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และตัวชี้วัดด้านสถานที่ทำงาน ตามลำดับ 2) ยุทธศาสตร์ การบริหารที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหาร/ครูมืออาชีพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณให้ สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนา การเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียน

อภิชาติ ครองยศ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมือง สกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของข้าราชการ ตำรวจสายงานจราจรสถานีตำรวจภูธรสกลนครอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนครอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่อาณาจัก และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.562-0.906 ซึ่งตัวแปรทุกตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนพลอยสิริ สิริบรรสพ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคนิติศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคนิติศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมี 4 องค์ประกอบได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ แรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคนิติศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 72 ตัวอย่าง ซึ่ง ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์มี 17 ตัวอย่าง ซึ่งด้านการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 18 ตัวอย่าง ซึ่ง ด้านแรงบันดาลใจมี 21 ตัวอย่าง ซึ่ง และด้านความคิดสร้างสรรค์มี 16 ตัวอย่าง ซึ่ง และมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ และ 3) ผลการตรวจสอบพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคนิติศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สุทธาสินี สุริยา, สุรศักดิ์ ศรีกระจ่าง และประกาศิต อานุภาพแสนยากร (2565) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 และ 3) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Grey-Bowen (2010) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตไมอามี ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตไมอามี มีความเชี่ยวชาญในด้านการเพิ่มผลผลิตและการปฏิบัติวิชาชีพมากที่สุดจากมาตรฐานชาติ ด้านการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาของ (NETS-A) ทั้ง 6 ด้าน และมีความเชี่ยวชาญน้อยที่สุดในด้านการวัดผลและการประเมินผล 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตไมอามี มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาของ (NETS-A) ในด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สูงสุด ความสำคัญรองลงมา ได้แก่ ด้านประเด็นทางสังคม กฎหมายและจริยธรรม และด้านการรายงานความสามารถของตนเองของผู้บริหารโรงเรียน 3) ระดับความสามารถ ด้านภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีทางการศึกษา อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และ 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาของ (NETS-A) ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มากที่สุด จากทั้ง 6 ด้าน

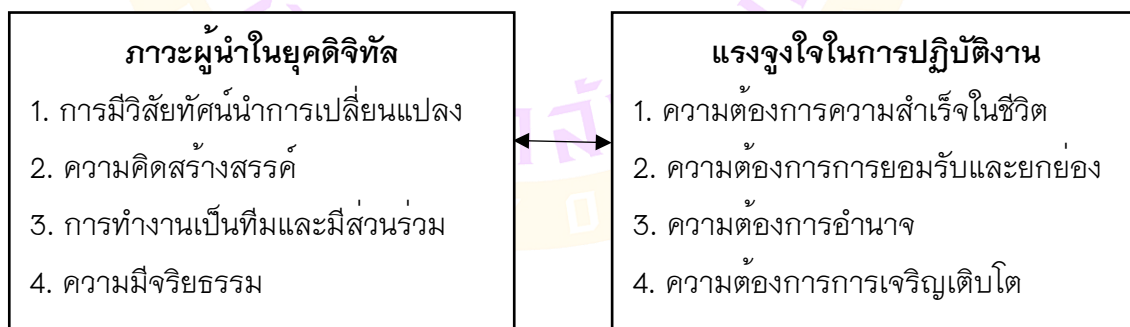
Fisher (2013) ได้ศึกษา เรื่อง ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21: การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลกับการบูรณาการเทคโนโลยีในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรัฐเท็กซัส มีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกับความรู้ ในการบูรณาการเทคโนโลยีในห้องเรียนของครูอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนกับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกับความสามารถของครูในการบูรณาการเทคโนโลยีและการพัฒนาวิชาชีพทางด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังพบว่า ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความสามารถของครูในการบูรณาการเทคโนโลยีและการพัฒนาวิชาชีพทางด้านเทคโนโลยี

Khan (2016) ศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล การศึกษาผลกระทบของดิจิทัล เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อทำความเข้าใจว่าดิจิทัล มีผลต่อความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ผู้วิจัยศึกษาโดยใช้ แนวทาง Two-Folded Approach โดย 1) สรุปลักษณะ 6 ประการของ

การสร้างดิจิทัลและ 2) การวิเคราะห์ว่าลักษณะเหล่านี้ส่งผลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำร่วมสมัย 3 รูปแบบอย่างไร จากการที่ ผู้วิจัยสำรวจวรรณกรรมในวงกว้างและการสัมภาษณ์เชิงลึก 13 เรื่องกับผู้บริหารและผู้นำองค์กรผลการศึกษพบว่าลักษณะที่ระบุ 6 ประการของดิจิทัล ล้วนส่งผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำร่วมสมัยทั้ง สามรูปแบบ ลักษณะที่แตกต่างกันไม่เพียงแต่ เปลี่ยนวิธีที่ผู้นำฝึกฝนรูปแบบความเป็นผู้นำแต่ละ รูปแบบเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการที่ผู้นำของพวกเขาแสดงออกผ่านการใช้เครื่องมือวิธีการและกระบวนการดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนและ เสริมสร้างความเป็นผู้นำของพวกเขา สิ่งที่พบ คือ สามมุมมองที่เสริมกันเมื่อนำองค์การ ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ มุมมองขององค์กรรวม ความเสมือนจริงและฮับบนเครือข่าย แต่ละมุมมองเหล่านี้เป็นแง่มุมที่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำร่วมสมัย สรุปผลวิจัยที่ระบุ 6 ประการของดิจิทัลที่ส่งผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำร่วมสมัยดังนี้ 1) การเชื่อมต่อระหว่างกัน 2) การลดเวลาหน่วงและความอุดมสมบูรณ์ของข้อมูล 3) เพิ่มความโปร่งใสและความซับซ้อน 4) การลบลำดับชั้นและการยุบอุปสรรคส่วนบุคคล 5) ตัวช่วยในการตัดสินใจและการ เสริมสร้างความซื่อสัตย์ 6) ผลของการมีมนุษยธรรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ดังแสดง ในภาพ 11



ภาพ 11 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีขั้นตอนในการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 29 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และ ครู 319 คน รวมทั้งสิ้น 348 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และครู 152 คน รวมทั้งสิ้น 181 คน โดยเทียบตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 608–610) และสุ่มโดยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด/ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู
โรงเรียนขนาดเล็ก				
1. บ้านวังเค็มใหม่	1	5	1	2
2. บัวพิทยา	1	7	1	3
3. บ้านบัวศรีพรหม	1	4	1	3
4. บ้านฝายกวาง	1	8	1	4
5. บ้านทุ่งมอก (ราษฎร์อนุกุล)	1	6	1	3

ตาราง 6 (ต่อ)

ขนาด/ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
	สถานศึกษา		สถานศึกษา	
6. บ้านผาฮาว	1	6	1	3
7. บ้านหัวทุ่ง	1	8	1	4
8. บ้านใหม่ร่มเย็น	1	6	1	3
9. บ้านสบทุ (คีรีราษฎร์ สงเคราะห์)	1	4	1	2
10. บ้านถ้ำผาลาด	1	7	1	3
11. บ้านต้นผึ้ง	1	5	1	2
12. บ้านปี่	1	4	1	2
13. บ้านทุ่งหล่ม	1	7	1	23
14. ชัยชุมภู	1	5	1	2
รวม	14	82	14	38
โรงเรียนขนาดกลาง				
15. บ้านแม่คำ	1	13	1	6
16. บ้านสันปูเลย	1	9	1	4
17. บ้านปางมดแดง	1	12	1	6
18. ชุมชนบ้านเชียงบาน	1	10	1	5
19. ไทยรัฐวิทยา 109 (บ้านร่องสำน)	1	31	1	15
20. บ้านสบสา (สายใจ ดาลาส์ อนุสรณ์)	1	13	1	6
21. บ้านปางถ้ำ	1	15	1	7
22. บ้านน้ำมิน	1	15	1	7
23. บ้านแฮะ	1	10	1	5
24. บ้านพระนั่งดิน	1	14	1	7
25. บ้านหยวน (เชียงคำ ภาคโรวาท)	1	12	1	6
26. บ้านแวนโค้ง	1	15	1	7
27. บ้านจำบอน	1	12	1	6
28. บ้านผาลาด	1	15	1	7
รวม	14	106	14	94

ตาราง 6 (ต่อ)

ขนาด/ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู
โรงเรียนขนาดใหญ่				
29. อนุบาลเชียงคำ (วัดพระธาตุ สบแวน)	1	41	1	20
รวม	1	41	1	20
รวมทั้งหมด	29	319	29	152

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ลักษณะเครื่องมือวิธีการสร้างและการให้คะแนนในแต่ละขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมาจากการศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวความคิดที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ

จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ความหมาย องค์ประกอบเพื่อทำนิยามศัพท์เฉพาะและนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามให้ตรงกับเนื้อหาแล้วนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่

- | | |
|-------------------------|---|
| 4.1 ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส | อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา |
| 4.2 ดร.บุญยีน ทูปแป้น | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าเมี่ยงแม่พริก |
| 4.3 นายวิญญูฤทธิ์ กาศีป | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันปูเลย |

5. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้และแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษา ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 25 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.67-1.00 และข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งจำนวน 21 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.67-1.00

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ในการแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

7. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมแบบสอบถามไปยังแต่ละโรงเรียนด้วยตนเองและทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 181 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยแบบสอบถามทุกฉบับมีความสมบูรณ์ผู้วิจัยจึงได้นำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และโดยอาศัยเกณฑ์การประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.51–1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และโดยอาศัยเกณฑ์การประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.51-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

4. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 การหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (r) ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ที่เป็นตัวแปร เชิงปริมาณ มีระดับการวัดตั้งแต่มาตรฐานช่วง (interval scale) ค่าสัมประสิทธิ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง ± 1.00 ค่า 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ ค่า ± 1.00 (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูงปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.29 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 การวิเคราะห์หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้การวิเคราะห์หาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ α คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

n คือ จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum s_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

s_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

2. สถิติพื้นฐานที่ใช้ ประกอบด้วย

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่หรือคะแนนที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือคะแนนเต็ม

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด,

2553)

$$\text{สูตร } S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1}}$$

- เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 X แทน ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกึ่งกลางชั้นแต่ละตัว
 \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน
 n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สามารถคำนวณได้จากสูตร (Pearson, 1920) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

- เมื่อ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
 $\sum x$ คือ ผลรวมของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1 หรือตัวแปร x
 $\sum y$ คือ ผลรวมของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1 หรือตัวแปร y
 $\sum xy$ คือ ผลรวมของผลคูณของตัวแปรที่ 1 และ 2
 $\sum x^2$ คือ ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1
 $\sum x^1$ คือ ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1
 n คือ ขนาดตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	61	33.70
1.2 หญิง	120	66.30
รวม	181	100.00
2. อายุ		
2.1 21-30 ปี	44	24.31
2.2 31-40 ปี	88	48.62
2.3 41-50 ปี	44	24.31
2.4 51 ปี ขึ้นไป	5	2.76
รวม	181	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	129	71.27
3.2 ปริญญาโท	52	28.73
3.3 ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	181	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	47	25.97
4.2 5-10 ปี	66	36.46
4.3 11-15 ปี	40	22.10
4.4 15 ปี ขึ้นไป	28	15.47
รวม	181	100.00

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
5. สถานภาพ		
5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	7	3.87
5.2 ครู	174	96.13
รวม	181	100.00

จากตาราง 7 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.62 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 71.27 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.46 และส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 96.13

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวม

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. การวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.41	มากที่สุด	2
2. ความคิดสร้างสรรค์	4.56	0.38	มากที่สุด	3
3. การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม	4.56	0.38	มากที่สุด	3
4. ความมีจริยธรรม	4.76	0.39	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย	4.62	0.33	มากที่สุด	

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความมีจริยธรรม ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.39) รองลงมา คือ การวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.41) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.38) และการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.38)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บริหารและครูรวมกันทำยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อนำวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ	4.69	0.53	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการอย่างเป็นรูปธรรมแก่ครูในองค์กร	4.61	0.56	มากที่สุด	3
3. ผู้บริหารมีการการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูทราบถึงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร	4.64	0.55	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารมีการร่วมประชุมเพื่อกำหนดค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันทั้งองค์กร	4.55	0.58	มากที่สุด	4
5. ผู้บริหารและครูแสดงความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.62	มากที่สุด	5
รวมเฉลี่ย	4.60	0.41	มากที่สุด	

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูรวมกันทำยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อนำวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูทราบถึงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูทราบถึงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.62)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 2 ด้านความคิดสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในการทำงาน	4.54	0.56	มากที่สุด	4
2. ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ มีความคิดนอกรอบเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและขับเคลื่อนการทำงาน	4.57	0.55	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระด้านความคิดในการวางแผนการทำงานของตนเองอย่างสร้างสรรค์	4.50	0.57	มากที่สุด	5
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีทางเลือกหลากหลายในการพัฒนางานใหม่ ๆ ให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน	4.56	0.63	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารสร้างทางเลือกเพื่อสนับสนุนกระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหาและพัฒนา	4.63	0.58	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารส่งเสริมครูในการประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับลักษณะงานและบริบทขององค์กร	4.57	0.55	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	4.56	0.38	มากที่สุด	

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 2 ความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างทางเลือกเพื่อสนับสนุนกระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหาและพัฒนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.58) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมครูในการประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับลักษณะงานและบริบทขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระด้านความคิดในการ

วางแผนการทำงานของตนเองอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.57)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บริหารร่วมกับครูจัดประชุมเพื่อกำหนด จุดมุ่งหมาย บทบาทเพื่อสร้างภารกิจในการปฏิบัติงาน ตามความสามารถและความถนัดของครู	4.60	0.56	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารและครูร่วมจัดระบบและขั้นตอนการทำงาน ของบุคลากรในองค์กรเพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.59	0.56	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารมอบหมายขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ชัดเจน มีความสอดคล้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.54	0.56	มากที่สุด	4
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการสอนงานและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่พัฒนาร่วมกัน	4.51	0.60	มากที่สุด	5
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผลัดกันเป็นผู้นำ หรือผู้ตามใน การปฏิบัติงานและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	4.59	0.56	มากที่สุด	2
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน อย่างต่อเนื่องและเสนอแนะแนวทางในการทำงานครั้งต่อไป	4.57	0.55	มากที่สุด	3
รวมเฉลี่ย	4.56	0.38	มากที่สุด	

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารร่วมกับครูจัดประชุมเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาทเพื่อสร้างภารกิจในการปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัดของครู มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ผู้บริหารและครูร่วมจัดระบบและขั้นตอนการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.56)

และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผลัดกันเป็นผู้นำ หรือผู้ตามในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการสอนงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่พัฒนาร่วมกันมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.60)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ
เขียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พะเยา เขต 2 ด้านความมีจริยธรรม

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมีจริยธรรม	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บริหารมีความตระหนักในฐานะเป็นผู้ใช้อำนาจตาม กฎหมาย และใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดสรรทรัพยากร ขององค์กรอย่างเที่ยงธรรม	4.69	0.51	มากที่สุด	6
2. ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ	4.80	0.46	มากที่สุด	1
3. ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงความเป็นธรรม และถูกกฎหมาย	4.76	0.48	มากที่สุด	3
4. ผู้บริหารมีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม โดยไม่ลอก ผลงานของคนอื่น	4.76	0.48	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้	4.79	0.46	มากที่สุด	2
6. ผู้บริหารยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรเหนือกว่า ผลประโยชน์ของตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน	4.73	0.50	มากที่สุด	5
7. ผู้บริหารจัดองค์การในการบริการด้วยความรวดเร็ว เป็นกัลยาณมิตรและไม่เลือกปฏิบัติ	4.76	0.49	มากที่สุด	4
8. ผู้บริหารยึดมั่นในหลักวิชาชีพและจรรยาบรรณของ ผู้บริหารองค์กร	4.76	0.49	มากที่สุด	4
รวมเฉลี่ย	4.76	0.39	มากที่สุด	

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษาในอำเภอเขียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พะเยา เขต 2 ด้านความมีจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.39)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต

และรับผิดชอบต่อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.46) รองลงมาคือ ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.46) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความตระหนักในฐานะเป็นผู้อำนาจตามกฎหมาย และใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การอย่างเที่ยงธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.51)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	4.54	0.37	มากที่สุด	3
2. ความต้องการการยอมรับและยกย่อง	4.54	0.39	มากที่สุด	4
3. ความต้องการอำนาจ	4.54	0.36	มากที่สุด	2
4. ความต้องการการเจริญเติบโต	4.56	0.48	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย	4.55	0.35	มากที่สุด	

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความต้องการการเจริญเติบโต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.48) รองลงมาคือ ความต้องการอำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.36) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความต้องการการยอมรับและยกย่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.39)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.58	0.53	มากที่สุด	2
2. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้	4.61	0.52	มากที่สุด	1
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.49	0.54	มาก	5
4. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่าน ปฏิบัติ	4.54	0.61	มากที่สุด	3
5. ท่านรู้สึกว่าการขึ้นเปอร์เซ็นต์เงินเดือนที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของท่าน	4.50	0.64	มากที่สุด	4
6. ท่านรู้สึกพึงพอใจในการได้รับการขึ้นเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นใน แต่ละรอบการประเมิน	4.58	0.53	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	4.54	0.37	มากที่สุด	

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.52) รองลงมาคือ ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.53) และท่านรู้สึกพึงพอใจในการได้รับการขึ้นเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละรอบการประเมิน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.53) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.54)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการการยอมรับและยกย่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการการยอมรับและยกย่อง	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษาของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่ท่านเสนอ	4.49	0.57	มาก	4
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกล่าวยกย่องชมเชยต่อผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.54	0.57	มากที่สุด	3
3. ท่านได้รับการชื่นชมหรือกล่าวแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงานเมื่อท่านปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	4.48	0.57	มาก	5
4. ท่านมีความรู้สึกกว่าอาชีพของท่านเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับของสังคม	4.62	0.53	มากที่สุด	1
5. ท่านมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท้าทายกับความสามารถของท่าน	4.57	0.55	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	4.54	0.39	มากที่สุด	

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการการยอมรับและยกย่อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความรู้สึกกว่าอาชีพของท่านเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับของสังคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท้าทายกับความสามารถของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับการชื่นชมหรือกล่าวแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงานเมื่อท่านปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.57)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการอำนาจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการอำนาจ	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ท่านได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.51	0.54	มากที่สุด	5
2. ท่านมีโอกาสแสดงความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	4.52	0.56	มากที่สุด	4
3. ท่านสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับงานที่ท่านปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ	4.54	0.54	มากที่สุด	3
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านให้ประสบผลสำเร็จได้โดยไม่รู้สึกลำบาก	4.56	0.58	มากที่สุด	2
5. ท่านคิดว่ งานที่ท่านได้ปฏิบัติสามารถเปิดโอกาสให้ท่านมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ	4.56	0.53	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย	4.54	0.36	มากที่สุด	

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ความต้องการอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่ งานที่ท่านได้ปฏิบัติสามารถเปิดโอกาสให้ท่านมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.36) รองลงมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านให้ประสบผลสำเร็จได้โดยไม่รู้สึกลำบาก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ท่านได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.54)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความต้องการการเจริญเติบโต

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการการเจริญเติบโต	n = 181		แปลผล	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ	4.56	0.61	มากที่สุด	2
2. ท่านคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่าน เป็นไปตามกฎเกณฑ์และมีความยุติธรรม	4.56	0.63	มากที่สุด	3
3. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.54	0.65	มากที่สุด	5
4. องค์กรของท่านมีการอบรมให้ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.59	0.60	มากที่สุด	1
5. ท่านมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนด เป้าหมายและนโยบายขององค์กร	4.55	0.60	มากที่สุด	4
รวมเฉลี่ย	4.56	0.48	มากที่สุด	

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ความต้องการการเจริญเติบโต ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีการอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.60) รองลงมาคือ ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.65)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
(Pearson product moment correlation coefficient) ได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ใน
การศึกษาดังนี้

X_1	หมายถึง	การวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง
X_2	หมายถึง	ความคิดสร้างสรรค์
X_3	หมายถึง	การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม
X_4	หมายถึง	ความมีจริยธรรม
X_{tot}	หมายถึง	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
Y_1	หมายถึง	ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
Y_2	หมายถึง	ความต้องการการยอมรับและยกย่อง
Y_3	หมายถึง	ความต้องการอำนาจ
Y_4	หมายถึง	ความต้องการการเจริญเติบโต
Y_{tot}	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของ ผู้บริหาร(X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู				
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_{tot}
X_1	.501**	.462**	.493**	.413**	.526**
X_2	.528**	.582**	.585**	.495**	.617**
X_3	.644**	.684**	.694**	.641**	.753**
X_4	.559**	.614**	.619**	.564**	.666**
X_{total}	.655**	.691**	.704**	.625**	.755**

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

จากตาราง 18 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนี้

การวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (X_1) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) อยู่ในระดับ“สูงปานกลาง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .526

ความคิดสร้างสรรค์ (X_2) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) อยู่ในระดับ“สูงปานกลาง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .617

การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม (X_3) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) อยู่ในระดับ“สูง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .753

ความมีจริยธรรม (X_4) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) อยู่ในระดับ“สูงปานกลาง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .666

ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Y_1) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (X) อยู่ในระดับ“สูงปานกลาง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .655

ความต้องการการยอมรับและยกย่อง (Y_2) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (X) อยู่ในระดับ“สูงปานกลาง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .691

ความต้องการอำนาจ (Y_3) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (X) อยู่ในระดับ“สูงปานกลาง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .704

ความต้องการการเจริญเติบโต (Y_4) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (X) อยู่ในระดับ“สูงปานกลาง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .625

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{total}) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y_{tot}) อยู่ในระดับ“สูง”ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .755

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อดังนี้ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีจริยธรรม การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ การวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการการเจริญเติบโต

ความต้องการอำนาจ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการการยอมรับและยกย่อง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางบวก

อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากมีการภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคุณลักษณะพฤติกรรมความสามารถของบุคคลที่เอื้ออำนวยให้ บุคคลหรือองค์กรนำพาสมาชิกอื่นในองค์กรให้สามารถอยู่รอดในยุคดิจิทัล มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการปรับองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและทำให้องค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลา ซึ่งสามารถการบริหารสถานศึกษาและนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เลอศักดิ์ ตามา (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิพัชร นิธิกิตต์สุขเกษม (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์ กศน. อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิกร โยธสิงห์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการในสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาภาภรณ์ ภูศรี (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ

เชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

การวิจัยที่ค้นนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูร่วมกันทำยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อนำวิจัยที่ค้นนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการอย่างเป็นรูปธรรมแก่ครูในองค์กร และมีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูทราบถึงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพลอยสิริสิริบรรณ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์กรประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ แรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับ ชูชาติ พุทธลา และกนกอร สมปราชญ์ (2561), ปกรณ์ ศรีสกุล (2561, สื่อออนไลน์) และกนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบดิจิทัลมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล 2) การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร 3) สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหาร 4) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) จริยธรรมองค์กรและสังคมดิจิทัล

ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในการทำงาน มีการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ มีความคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและขับเคลื่อนการทำงาน กระตุ้นให้ครูมีทางเลือกหลากหลายในการพัฒนางานใหม่ ๆ ให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน และผู้บริหารส่งเสริมครูในการประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับลักษณะงานและบริบทขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ ครอบยศ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนครผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจสายงานจราจรสถานีตำรวจภูธรสกลนครอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 4 ลำดับแรกคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารร่วมจัดระบบและขั้นตอนการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารร่วมกับครูจัดประชุม เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาทเพื่อสร้างภารกิจในการปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัดของครู มีการมอบหมายขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ชัดเจน มีความสอดคล้อง ในการปฏิบัติงานร่วมกันและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน อย่างต่อเนื่องและเสนอแนะแนวทางในการทำงานครั้งต่อไป สอดคล้องกับ ชัดสกร พิกุลทอง และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2565) ได้ทำวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ด้านคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ คิดริเริ่ม คิดคล่องแคล่ว คิดยืดหยุ่น และคิดละเอียด 2) ด้านเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ได้แก่ วิเคราะห์ความต้องการ กำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ และแสวงหาวิทยาการ 3) ด้านทำงานเป็นทีม ได้แก่ สื่อสาร ความสามารถ และกิจกรรม 4) ด้านการบูรณาการ ได้แก่ ความคิด กระบวนการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสัมพันธ์ และองค์ความรู้ใหม่ 5) ด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ได้แก่ พัฒนาความสามารถ สนับสนุน งบประมาณและทรัพยากรและมีจริยธรรม 6) ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ ได้แก่ เรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย สร้างเครือข่ายเรียนรู้ และการสะท้อนผล การเรียน

ความมีจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็น เพราะผู้บริหารมีความตระหนักในฐานะเป็นผู้ใช้อำนาจตามกฎหมาย และใช้หลักธรรมาภิบาล ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การอย่างเที่ยงธรรม มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ กล้าเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและถูกกฎหมาย และยึดถือ ผลประโยชน์ขององค์การเหนือกว่าผลประโยชน์ของตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน สอดคล้องกับ ชูชาติ พุทธลา และกนกอร สมปราชญ์ (2561), ปกรณ์ ศรีสกุล (2561, สื่อออนไลน์) และกนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบดิจิทัลมีองค์ประกอบ หลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล 2) การพัฒนา วิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร 3) สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหาร 4) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของครูผู้สอน หรือสิ่งโน้มน้าวให้ครูผู้สอนแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก คือ แรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความตั้งใจ ความเต็มใจ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานนั้นเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการทำงานโดยมาจากแรงจูงใจในการทำงาน โดยสามารถวัดผลได้จากคุณภาพของงาน ปริมาณงานเพราะเมื่อครูมีความพึงพอใจในการทำงาน จึงส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพของผลงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กอบกุล ตะปะแสง (2564, สื่อออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และบุคลากร โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี ที่มีเพศ อายุ รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ปฏิบัติงานต่างกัน ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่ต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนกฤต ศาสตราโชติ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสถานะทางอาชีพ รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

ความต้องการความสำเร็จในชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี สนพหลาย (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด คือ

ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนด้านที่มีแรงจูงใจน้อยที่สุด คือ ด้านการยอมรับนับถือและสอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow (1970) และทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท McClelland (1960) ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท ที่ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นขั้นสูงสุด

ความต้องการการยอมรับและยกย่องของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในสถานศึกษายินดีรับฟังความคิดเห็น มีการกล่าววยกย่องชมเชย ต่อผลการปฏิบัติงานของคณะครู และชื่นชมหรือกล่าวแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อคณะครูปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ Maslow (1970) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ประกอบด้วย ขั้นที่ 3 ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นและขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองของความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการยกย่องจากตัวเองและบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

ความต้องการอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะครูได้มีโอกาสแสดงความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และได้ปฏิบัติสามารถเปิดโอกาสให้คณะครู มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับ McClelland (1960) ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท ประกอบด้วย ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for affiliation) และความต้องการอำนาจบารมี (Need for power)

ความต้องการการเจริญเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่านเป็นไปตามกฎเกณฑ์และมีความยุติธรรม มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและคณะครูมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิกา รุจิวิชัยกุล (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความก้าวหน้า ความต้องการการเจริญเติบโต ด้านความมั่นคงของหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เขต 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางบวก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล สามารถจูงใจครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเพราะผู้บริหารสถานศึกษา มีการสร้างวิสัยทัศน์และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกันกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นการใช้ อุปกรณ์ดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมในการทำงานในองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีทักษะการทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูง และเป็นแบบอย่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธาสินี สุริยา, สุรศักดิ์ ศรีกระจ่าง และประกาศิต อาณาภาพแสนยากร (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีวรรณ เหมือนนาค (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ ครองยศ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.562-0.906 ซึ่งตัวแปรทุกตัว มีความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ได้แก่

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าใน การทำงาน เป็นทีมและมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรร่วมจัดระบบและขั้นตอนการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน ร่วมกัน มอบหมายขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ชัดเจน มีความสอดคล้อง ในการปฏิบัติงานร่วมกันและเปิดโอกาสให้ครูผลัดกันเป็นผู้นำ หรือผู้ตามในการปฏิบัติงานและ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อมูล เกี่ยวกับนวัตกรรมที่พัฒนาร่วมกัน

2. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่าใน ความต้องการ การยอมรับและยกย่องมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรชื่นชมหรือกล่าวแสดงความยินดี จากเพื่อนร่วมงาน เมื่อบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ มีการกล่าวยกย่อง ชมเชยต่อผลการปฏิบัติงาน และยินดีรับฟังความคิดเห็นที่บุคลากรในสถานศึกษา อย่างสม่ำเสมอ

3. จากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางบวก ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะ ผู้นำด้านดิจิทัล และครูผู้สอนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อ ยุคของจัดการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้เรียนกลายเป็นพลเมืองยุคดิจิทัลที่มีคุณภาพนั้น และผู้บริหาร สถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องรู้และเข้าใจบริบทของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เช่น ประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาต่อไป

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในบริบทที่กว้างขึ้นในสำนักงานเขตอื่น ๆ เพื่อให้เห็นความแตกต่างของภาวะผู้นำคุณดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2562). **ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา**. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). **New Normal คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรารู้ชีวิตปกติวิถีใหม่**. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/882508>
- กฤษดา เขียววัฒนสุข และคณะ. (2560). **แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ**. **วารสารมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 3(2), 29–43.
- กอบกุล ตะปะแสง. (2564). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี**. สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2565, จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMWIS/sat17/6214060033.pdf>
- ชัตสกร พิกุลทอง และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2565). **องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ**, 7(1), 178–192.
- ชัยฤทธิ์ ทองรอด. (2550). **ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจ กับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูชาติ พุทธลา, และกนกอร สมปราชญ์. (2561). **องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัลสำหรับบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- ณัฐวดี พงศ์สิริ. (2560). **ผู้นำในยุคดิจิทัล**. สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2565, จาก <http://www.dharmniti.co.th/digital-economy>
- ทินกร บัวชู. (2562). **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา**. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- ไทยรัฐออนไลน์. (2562). **The Issue: “ดิจิทัล ดิสรัปชัน” คือตัวปัญหา**. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.thairath.co.th/news/business/1727105>
- ชนกฤต ศาสตราโชติ. (2563). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ชนพลอยสิริ สิริบรรสพ. (2564). **ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ**, 7(2), 231-232.
- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- นุชลี อุภักย์. (2551). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: แม็ทซ์พอยท์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **วิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุษบา รัตนมงคล. (2551). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกิ่งอำเภอ นิคมพัฒนา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุษยมาส ผาดี. (2563). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ปกรณ ศรีสกุล. (2561). **ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล**. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2565, จาก <https://today.line.me/th/pc/article/Leadership+in+Digital+Era>
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2554). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- พรณิกา รุจิวงษ์กุล. (2564). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12**. **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**, 13(1), 30-37.
- เพ็ญภา ศรีภูธร. (2562). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- เพ็ญภา สุขเสริม. (2559). **ยุทธศาสตร์การบริหารที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26**. **ธรรมทรรศน์**, 15(3), 77-84.

ภัคทิพภา ศรีสว่าง. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ภัทรภร เนียมแดง. (2552). **ปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา, นครราชสีมา.

ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). **พฤติกรรมมององค์กร.** กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดวูเคชั่น.

มณีวรรณ เหมือนนาค. (2565). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำงานเป็นที่มาของครู ในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.** **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 10(38), 61-70.

อุทธิกร โยธสิงห์. (2565). **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.** **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 10(38), 145-154.

เลอศักดิ์ ตามา. (2564). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.** **วารสารรัชภาคย์**, 15(38), 225-240.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สมพล คณานุเคราะห์. (2552). **ทฤษฎีการเรียนรู้ของฮัลล์.** สืบค้นเมื่อ 28 มิถุนายน 2565, จาก <http://learners.in.th/blog/ksomphol/292481>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. (2564).

รายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ

จังหวัดพะเยา ประจำปี 2564. พะเยา: สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.

สิริอร วิชชาวุธ. (2554). **จิตวิทยาการเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์.

- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561) **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธาลินี แม่นญาติ. (2554). **โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุธาลินี สุริยา, สุรศักดิ์ ศรีกระจำง และประกาศิต อานุภาพแสนยากร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2. **Journal of Roi Kaensarn Academi**, 7(6), 312–328.
- สุพรรณิกา รุจิวิณิชกุล. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**, 13(1), 30–37.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2550). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อติพัทธ์ นิธิกิตต์สุขเกษม. (2565). ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาคุณัย กศน. อำเภอสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง. **Journal of Modern Learning Development**, 7(9), 38–54.
- อภิชาติ ครองยศ. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 15(71), 73–79.
- อัญชลี สนพลา (ผู้บรรยาย). (27 มีนาคม 2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. ใน **การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 8** (หน้า 241–251). นครราชสีมา: วิทยาลัยนครราชสีมา.
- อภาภรณ์ ภูศรี. (2565). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. **วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์**, 6(2), 200–211.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organization**

Behavior and Human Performance, 4, 75–142.

Anika, D., Astrid C., Homan, D. B., Sven C. V, and Daniela, G. (2015). Transformational leadership sub–dimensions and their link to leaders' personality and performance.

The Leadership Quarterly, 26(6), 1095–1120.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., and Sternberg, R. J. (2003). **Leadership: Past, present, and future**. Retrieved June 14, 2022, from [http://www. Sagepub.com /antonakis % 20 Chapter%201_3987.pdf](http://www.Sagepub.com/antonakis%20Chapter%201_3987.pdf)

Ashiqur, R. (2016). Organization Strategies & Innovative Leadership Management.

International Journal of Business and Management, 11(10), 206–223.

Ashkan, K. (2016). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. **Management Research Review**, 40(10), 1117–1138.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development**. California: Consulting Psychologist Press.

Bennis, W. (2002). **Become a Tomorrow Leader**. New York: Wiley.

Bennis, W., and Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking change**. New York: Harper and Row.

Casse, P., and Claudel, P. G. (2007). **Philosophy for creative leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders**. London: Athena Press.

Chanadda, P., Pongkamon, S., and Pitchada, S. (2014). A Study on the Relationships between Ethical Leadership, Work–life Balance, Organizational Socialization, and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand. **International Journal of Behavioral Science**, 9(2), 17–28.

Crystal L. M., and Terry J. F. (2010). **Pediatric clinics of North America: Hematopoietic stem cell transplantation**. Philadelphia: W.B. Saunders.

Davis, K. (1967). **Human Relations at Work**. New York: McGraw–Hill.

Devid, A. (2010). **Switching distributions and write reliability of perpendicular spin torque MRAM**. Retrieved June 14, 2022, from

https://www.academia.edu/92044778/Switching_distributions_and_write_reliability_

of_perpendicular_spin_torque_MRAM

- Doyle, M. E., and Smith, M. K. (1999). **Born and bred leadership heart and informal education**. London: YMCA George Williams College/The Rank Foundation.
- Dubrin, J. (1998). **Leadership research finding: Practice and skills**. Boston: Houghton Mifflin.
- Fenwick, J. F., Gayle, A., and Harald, B. (2013). Enhancing multiple dimensions of performance in small professional firms through leader – follower trust. **Asia Pacific Journal of Human Resource**, 52(3), 1–19.
- Fisher, D. M. (2013). **The 21st Century Principal: A Correlational Study of Technology Leadership and Technology Integration in TEXAS K–12 Schools**. Doctoral dissertation Ed.D., Texas A & M University–Commerce, Texas.
- Flanagan, L., and Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty–first century principle. **Journal of Educational Administration**, 41(2), 124–142.
- Freddie, A. (2005). **Leadership in rural areas: Breathing New Vitality into rural communities**. Retrieved June 23, 2022, from <http://www.socwk.utah.edu/rural/pdf/6-b.pdf>
- Gholamshahi, E., and Seyyed, A. A. (2012). The study of relationship between professional ethics and personnel’s organizational commitment of Bu Ali sina petro chemistry company. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(10), 771–787.
- Gholamshahi, S., and Seyyed, M. H. (2012). Software component identification and selection: A research review. **Software Practice and Experience**, 49(2), 40–69.
- Grey–Bowen, J. E. (2010). **A Study of Technology Leadership Among Elementary PublicSchool Principals in Miami– Dade County**. Doctoral dissertation Ph. D., Thomas University, USA.
- Herman, H. M. T., and Warren. C. K. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. **Journal of Business Research**, 67, 2827–2835.

- Herzberg, F. (1966). **Work and the nature of man**. Cleveland: The work Publishing.
- Hickman, C., and Silva, M. (1984). **Creating Excellence: Managing Culture and Change in the New Age**. New York: New American Library.
- Human Resource Management**, 43(4), 367–380.
- Jacobs, T. O., and Jaques, E. (1987). **Leadership in complex systems**. In J. Zeidner (Ed.), **Human productivity enhancement**. New York: Praeger.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. **Human Relation**, 13(4), 345–363.
- Jeevan, J., and Manisha, D. (2014). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. **Journal of Asia Business Studies**, 9(1), 78–98.
- Jennifer, M. L., and Terry, J. T. (2014). A review of benefits and challenges in growing street trees in paved urban environments. **Landscape and Urban Planning**, 134(2014), 157–166.
- Jongseok, C., Youngbae, K., Jeong–Yeon, L., and Daniel, G. B. (2015). Transformational Leadership and Inter–Team Collaboration: Exploring the Mediating Role of Teamwork Quality and Moderating Role of Team Size. **Group & Organization Management**, 40(6), 715–743.
- Jorge, F., Juan José, T., Jorge, P. M., María D., and Eva, M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, 50(15), 41–54.
- Jung, D. D., Chow, C. W., and Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **The Leadership Quarterly**, 14(4–5), 525–544.
- Kapur, A. (2011). **Transforming Schools–Empowering Children**. New Delhi: Thousand Oaks.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978). **The social psychology of organizations** (2nded.). New York: John Wiley & Sons.
- Kerdtip, C. (2006). **Development model of education technology leadership for**

- school administrators under the office of basic education commission in southern Thailand. Doctoral Dissertation, Ph.D., Songkla University, Songkla.
- Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. **Journal of Resources Development and Management**, 16(2016), 1–7.
- Koontz, H., and Weihrich, H. (1988). **Management** (2nded.). Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Leonidas, C. L., Thomas, A. F., Paul, C., Stavroula, S., and Constantine, S. K. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. **International Business Review**, 24, 798–811.
- LeSourd, S. J. (1990). Principals' Attitudes toward Visionary Leadership. **The High School Journal**, 73(2), 103–110.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2004). **Leadership: Theory, application, skill development**. Ohio: Thomson/South-Western.
- Maslow, A. H. (1970). **Motivation and Personality** (2nded.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1960). **The Achieving Society**. New Jersey: Van Nostrand.
- Michael, D. M., Erin, M. T., Cory, H., and Tristan, M. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. **The Leadership Quarterly**, 28, 24–39.
- Michael, E. B., and Linda, K. T. (2015). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. **Journal of Business Ethics**, 122(4), 587–598.
- Naim, N., Raed, A., and Yun, K. B. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. **International Journal of Commerce and Management**, 22(3), 182–201.
- Nak Ai, N. (2006). **The factors of E-leadership characteristics and factors affecting E-Leadership effectiveness for basic education principles**. Doctoral Dissertation, Ph.D. Srinakharinwirot University, Bangkok.

- Noble, S. M., Haytko, D. L., and Phillips, J. (2009). What Drives College-age Generation Y Consumers?. **Journal of business research**, 62(6), 617–628.
- Northern Ireland Executive. (2005). **Leadership: An exploration of issues relating to leadership in the public domain**. Retrieved June 25, 2022, from <http://www.rpani.gov.uk/leadership/intro.html>
- Paul, J. P., Kelsey, E. M., and Michael, D. M. (2015). Leader cognition in vision formation: Simplicity and negativity. **The Leadership Quarterly**, 26, 448–469.
- Paul, W. F., Gene, E. H., and Julie, D. H. (2015). Leading and Managing the 21st Century Research University: Creating, Implementing, and Sustaining Strategic Change. **International Journal of Leadership and Change**, 3(1), 29–39.
- Richard E. B., Kylie R., and Scott N. T. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement. **Front. Psychol.**, 6(2015), 607.
- Sean M. C., Anthony, B., Stefan L. and Jason P. (2015). Bayesian second law of thermodynamics. **Phys.Rev.E**, 94, 2–12.
- Sharon, D. (2005). **Overview of trait and behavior approaches**. Retrieved June 25, 2022, from <http://www.drurywriting.com/sharon/1.trait.and.behavior.htm>
- Sheldene, K. S., Julian, B., and Nick, T. (2010). **Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care**. *The Leadership Quarterly*, 21(2010). 179–188.
- Shukurat, M. B. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. **International Journal of Business and Social Science**, 3(11), 228–236.
- Sooksan, K., and Gayle, C. A. (2010). The power of vision: statements that resonate. **Journal of Business Strategy**, 31(1), 37–45.
- Steffen R. G., Niels, V. Q., Suzanne, V. G., Daan, V. K., and Janine A. J. M. (2015). In the moral eye of the beholder: the interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality. **Frontiers in Psychology**, 6(2015), 78–82.
- Stodd, J. (2014). **10 Reasons for social leadership**. Retrieved June 25, 2022, from

<https://julianstodd.wordpress.com/2016/07/09/10-reasons-for-social-leadership>

Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of the literature**. New York: Free Press.

Tannenbaum, R. Weschler, L. R., and Massarik, F. (1961). **Leadership and organization**. New York: McGraw-Hill.

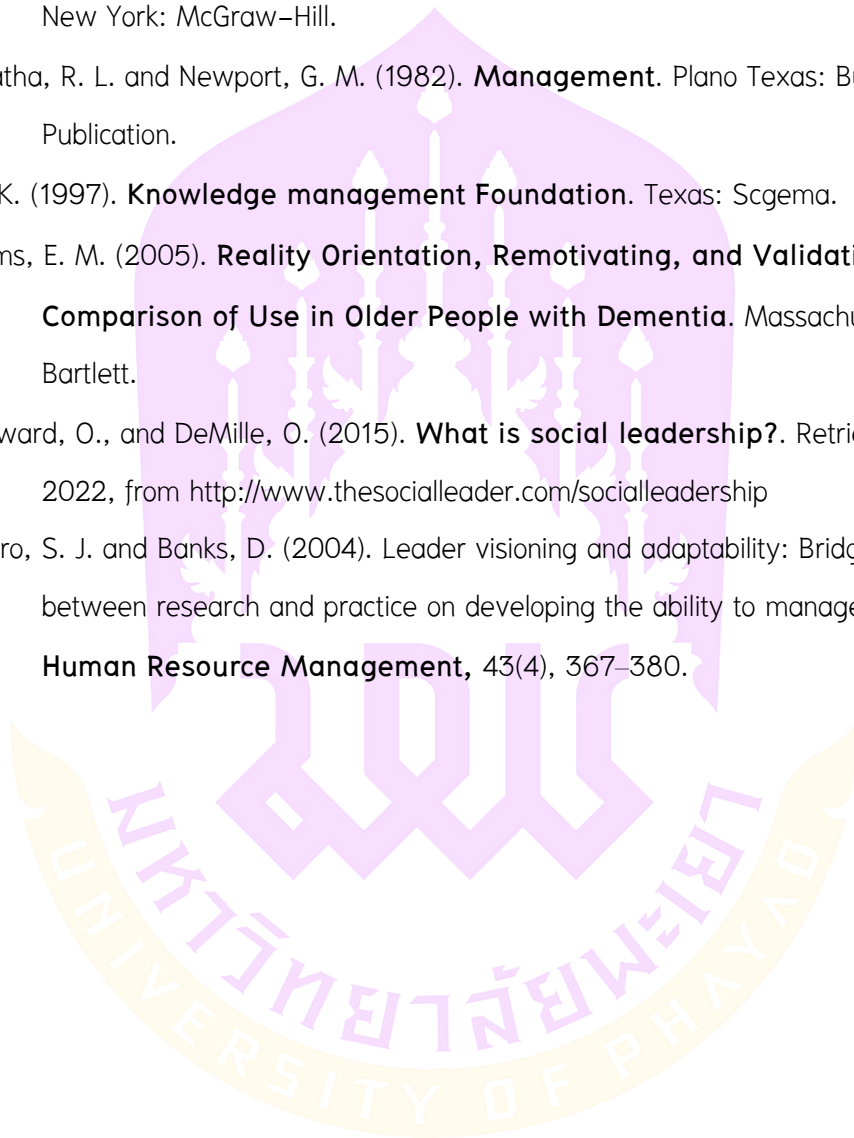
Trewatha, R. L. and Newport, G. M. (1982). **Management**. Plano Texas: Business Publication.

Wiig, K. (1997). **Knowledge management Foundation**. Texas: Scgema.

Williams, E. M. (2005). **Reality Orientation, Remotivating, and Validation Therapy: Comparison of Use in Older People with Dementia**. Massachusetts: Jones and Bartlett.

Woodward, O., and DeMille, O. (2015). **What is social leadership?**. Retrieved June 26, 2022, from <http://www.thesocialleader.com/socialleadership>

Zaccaro, S. J. and Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. **Human Resource Management**, 43(4), 367-380.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|------------------------|--|
| 1. ดร.ณัฐวดี สัพโส | อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา |
| 2. ดร.บุญยืน ทูปแป้น | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าเมียงแม่พริก |
| 3. นายวิญญูฤทธิ์ กาทึบ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันปูเลย |



ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเพื่อนำไปใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผล

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ขอเสนอแนะของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย “✓” ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 21-30 ปี

() 31-40 ปี

() 41-50 ปี

() 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ทำงาน

() ต่ำกว่า 3 ปี

() 4-10 ปี

() 11-15 ปี

() 21 ปี ขึ้นไป

5. รายได้ต่อเดือน

() ต่ำกว่า 20,000 บาท

() 20,001-25,000 บาท

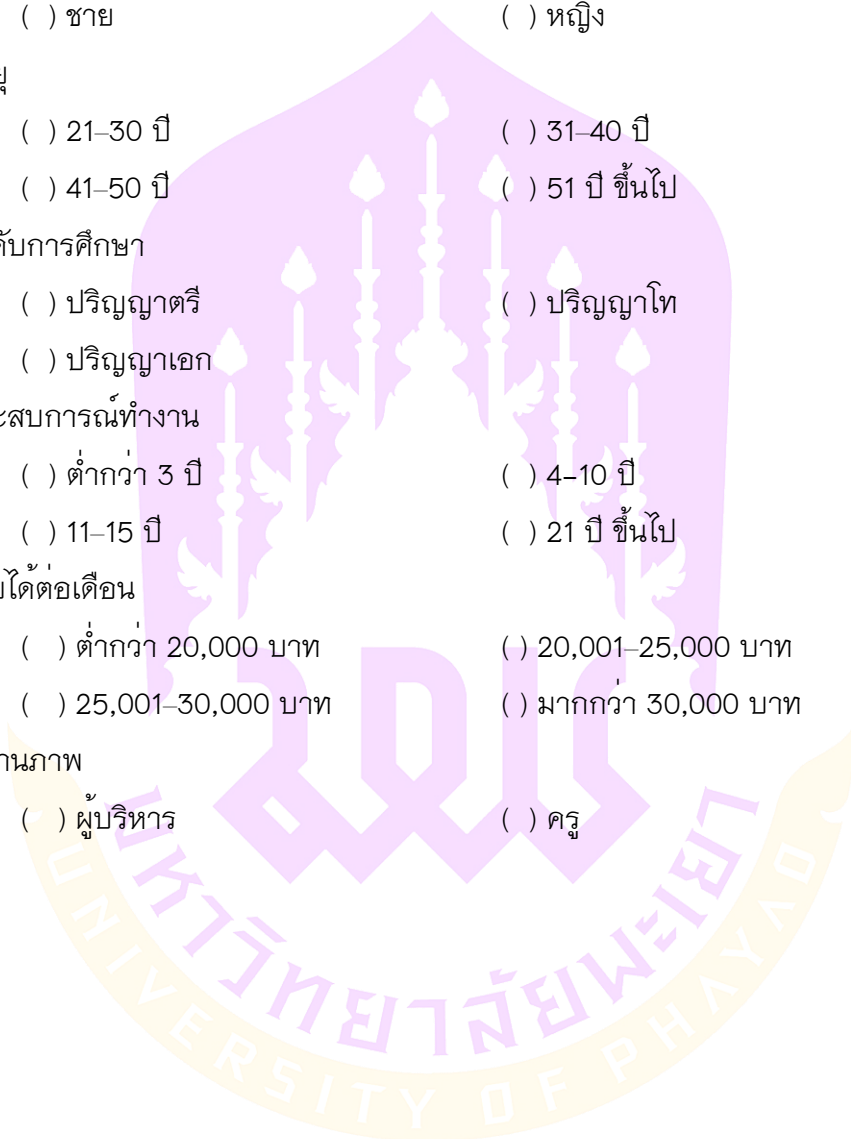
() 25,001-30,000 บาท

() มากกว่า 30,000 บาท

6. สถานภาพ

() ผู้บริหาร

() ครู



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และ 4) ความมีจริยธรรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องทางขวามือท้ายข้อความที่ตรงกับระดับ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว ซึ่งในแต่ละช่องคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน

ระดับความคิดเห็น

5	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับมากที่สุด
4	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับมาก
3	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับปานกลาง
2	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับน้อย
1	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	การวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารและครู ร่วมกันทำยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อนำ วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ						
2	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งยกระดับ คุณภาพการจัดการอย่างเป็นรูปธรรมแก่ ครูในองค์กร						
3	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร มีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ ครูทราบถึงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร						

ข้อ	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
4	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร มีการร่วมประชุมเพื่อกำหนดค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันทั้งองค์กร						
5	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารและครู แสดงความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง						
6	ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร มีการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในการทำงาน						
7	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร มีการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ มีความคิดนอกกรอบ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และขับเคลื่อนการทำงาน						
8	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระด้านความคิด ในการวางแผนการทำงานของตนเอง อย่างสร้างสรรค์						
9	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารกระตุ้น ให้ครูมีทางเลือกหลากหลายในการพัฒนา งานใหม่ ๆ ให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน						
10	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสร้าง ทางเลือกเพื่อสนับสนุนกระบวนการวิจัย ในการแก้ปัญหาและพัฒนา						
11	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร ส่งเสริมครูในการประยุกต์วิธีการ ปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับ ลักษณะงานและบริบทขององค์กร						

ข้อ	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
12	การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร ร่วมกับครูจัดประชุมเพื่อกำหนด จุดมุ่งหมาย บทบาทเพื่อสร้างภารกิจ ในการปฏิบัติงานตามความสามารถและ ความถนัดของครู						
13	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารและครู ร่วมจัดระบบและขั้นตอนการทำงานของ บุคลากรในองค์กรเพื่อสนับสนุนต่อ การปฏิบัติงานร่วมกัน						
14	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร มอบหมายขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ชัดเจน มีความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน						
15	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูมีการสอนงานและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ นวัตกรรมที่พัฒนาร่วมกัน						
16	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูผลัดกันเป็นผู้นำ หรือผู้ตามในการปฏิบัติงานและ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจาก การปฏิบัติงาน						
17	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารเปิด โอกาสให้ครูสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน อย่างต่อเนื่องและเสนอแนะแนวทาง ในการทำงานครั้งต่อไป						

ข้อ	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
18	<p>ความมีจริยธรรม</p> <p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมีความตระหนักในฐานะเป็นผู้ใช้อำนาจตามกฎหมาย และใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรอย่างเที่ยงธรรม</p>						
19	<p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ</p>						
20	<p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและถูกต้องกฎหมาย</p>						
21	<p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรมโดยไม่ลอกผลงานของคนอื่น</p>						
22	<p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรักษามาตรฐานมีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้</p>						
23	<p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรเหนือกว่าผลประโยชน์ของตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน</p>						
24	<p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารจัดองค์กรในการบริการด้วยความรวดเร็วเป็นกัลยาณมิตรและไม่เลือกปฏิบัติ</p>						
25	<p>ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารยึดมั่นในหลักวิชาชีพและจรรยาบรรณของผู้บริหารองค์กร</p>						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มี ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ
1) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ความต้องการการยอมรับและยกย่อง 3) ความต้องการอำนาจ และ 4) ความต้องการการเจริญเติบโต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย “ ✓ ” ลงในช่องทางขวามือท้ายข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว ซึ่งในแต่ละช่องคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับมากที่สุด
4	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับมาก
3	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับปานกลาง
2	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับน้อย
1	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ						
2	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้						
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ						
4	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ ของงานที่ท่านปฏิบัติ						
5	ท่านรู้สึกพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับความรู้และ ความสามารถของท่าน						

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6	ท่านรู้สึกพึงพอใจในการได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละรอบการประเมินเลื่อนเงินเดือน						
7	ความต้องการการยอมรับและยกย่อง ผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษาของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่ท่านเสนอ						
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกล่าวยกย่องชมเชยต่อผลการปฏิบัติงานของท่าน						
9	ท่านได้รับการชื่นชมหรือกล่าวแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อท่านปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ						
10	ท่านมีความรู้สึกกว่าอาชีพของท่านเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับของสังคม						
11	ท่านมีความรู้สึกกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท้าทายกับความสามารถของท่าน						
12	ความต้องการอำนาจ ท่านมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ท่านได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ						
13	ท่านมีโอกาสแสดงความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่						
14	ท่านสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ท่านปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ						
15	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านให้ประสบผลสำเร็จได้โดยไม่รู้สึกยากลำบาก						

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
16	ท่านคิดว่างานที่ท่านได้ปฏิบัติสามารถเปิดโอกาสให้ท่านมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ						
17	ความต้องการการเจริญเติบโต ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ						
18	ท่านคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่านเป็นไปตามกฎเกณฑ์และมีความยุติธรรม						
19	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น						
20	องค์กรของท่านมีการอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
21	ท่านมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดเป้าหมายและนโยบายขององค์กร						

ขอเสนอแนะของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ตารางแสดงสรุปผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อมูล

ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเพื่อนำไปใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผล

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ขอเสนอแนะของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย “✓” ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 21-30 ปี

() 31-40 ปี

() 41-50 ปี

() 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ทำงาน

() ต่ำกว่า 5 ปี

() 5-10 ปี

() 11-15 ปี

() 15 ปี ขึ้นไป

5. สถานภาพ

() ผู้บริหารสถานศึกษา

() ครู



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ เชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และ 4) ความมีจริยธรรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย “ ✓ ” ลงในช่องทาบข้อความที่ตรงกับระดับ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว ซึ่งในแต่ละช่องคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับมากที่สุด
4	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับมาก
3	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับปานกลาง
2	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับน้อย
1	ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
1. การวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง							
1	ผู้บริหารและครูรวมกันทำยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อนำวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการอย่างเป็นรูปธรรมแก่ครูในองค์กร	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูทราบถึงทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการรวมประชุมเพื่อกำหนดค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันทั้งองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารและครูแสดงความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
2. ความคิดสร้างสรรค์							
6	ผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ มีความคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและขับเคลื่อนการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระด้านความคิดในการวางแผนการทำงานของตนเองอย่างสร้างสรรค์	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีทางเลือกหลากหลายในการพัฒนางานใหม่ ๆ ให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสร้างทางเลือก เพื่อสนับสนุนกระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหาและพัฒนา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารส่งเสริมครูในการประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับลักษณะงานและบริบทขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม							
12	ผู้บริหารร่วมกับครูจัดประชุมเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาทเพื่อสร้างภารกิจในการปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัดของครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารและครูรวมจัดระบบและขั้นตอนการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมอบหมายขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ชัดเจน มีความสอดคล้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่พัฒนาร่วมกัน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผลัดกันเป็นผู้นำหรือผู้ตามในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนผลการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเสนอแนะแนวทางในการทำงานครั้งต่อไป	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ความมีจริยธรรม							
18	ผู้บริหารมีความตระหนักในฐานะเป็นผู้ใช้อำนาจตามกฎหมาย และใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การอย่างเที่ยงธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและถูกกฎหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรมโดยไม่ลอกผลงานของคนอื่น	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรักษามาตรฐานมีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารยึดถือผลประโยชน์ขององค์การเหนือกว่าผลประโยชน์ของตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
24	ผู้บริหารจัดองค์การในการบริการด้วยความรวดเร็วเป็นกัลยาณมิตรและไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักวิชาชีพและจรรยาบรรณของผู้บริหารองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มี ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ความต้องการการยอมรับและยกย่อง 3) ความต้องการอำนาจ และ 4) ความต้องการการเจริญเติบโต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องทางขวามือท้ายข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว ซึ่งในแต่ละช่องคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับมากที่สุด
4	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับมาก
3	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับปานกลาง
2	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับน้อย
1	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
1. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต							
1	ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ท่านรู้สึกว่าการขึ้นเปอร์เซ็นต์เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของท่าน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
6	ท่านรู้สึกพึงพอใจในการได้รับการขึ้นเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละรอบการประเมิน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
2. ความต้องการการยอมรับและยกย่อง							
7	ผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษาของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่ท่านเสนอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกล่าวยกย่องชมเชยต่อผลการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ท่านได้รับการชื่นชมหรือกล่าวแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงานเมื่อท่านปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	ท่านมีความรู้สึกท้อใจหรือท้อใจของท่านเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับของสังคม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	ท่านมีความรู้สึกท้อใจงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำท้อใจกับความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ความต้องการอำนาจ							
12	ท่านมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ท่านได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ท่านมีโอกาสแสดงความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	ท่านสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ท่านปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านให้ประสบผลสำเร็จได้โดยไม่รู้สึกลำบาก	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
16	ท่านคิดวางแผนที่ท่านได้ปฏิบัติสามารถเปิดโอกาสให้ท่านมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ความต้องการการเจริญเติบโต							
17	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
18	ท่านคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่านเป็นไปตามกฎเกณฑ์และมีความยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
19	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	องค์กรของท่านมีการอบรมให้ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	ท่านมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและ กำหนดเป้าหมายและนโยบายขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อเสนอแนะของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง





ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ตติย์พร เขตรักษา
วัน เดือน ปี เกิด	13 พฤษภาคม 2538
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ค.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัด เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	14 หมู่ 23 ตำบลจี้ว อำเภอยางตลาด จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	ตติย์พร เขตรักษา. (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 342-354). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

