

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

Transformational Leadership of School Administrators Affecting Performance Morale of  
Teachers Under Amnat Charoen Primary Educational Service Area Offices

เพ็ญจันทร์ โคตรอ่อน

บุญช่วย ศิริเกษ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

Pengjun koton

Boonchuay Sirikase

Mahamakut Buddhist University, Srilanchang Campus

Email: trynoi25@gmail.com

วันที่รับบทความ: 22 สิงหาคม 2566; วันที่แก้ไขบทความ 28 สิงหาคม 2566; วันที่ตอบรับบทความ: 29 สิงหาคม 2566

Received: August 22, 2023; Revised: August 28, 2023; Accepted: August 29, 2023

## บทคัดย่อ

ขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกดีใจและมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิธีสร้างขวัญและกำลังใจ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ 2) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ 4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ 5) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้วิธี Stepwise เพื่อหาตัวแปรที่มีนัยสำคัญ และนำค่าสถิติที่ได้ไปสร้างสมการพยากรณ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยรวมมีค่าในระดับสูง เท่ากับ 0.728 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 4) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 องค์ประกอบ พบว่า ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีอำนาจพยากรณ์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ร่วมกันมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 54.50 ( $R^2 = 0.545$ ) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.27783$  5) สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.686 + 0.276 (IC) + 0.185 (II) + 0.128 (IS)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.422 (IC) + 0.262 (II) + 0.164 (IS)$$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ขวัญและกำลังใจ

## Abstract

Performance morale is one of the factors that are important in the performance of the operators are enthusiastic. and confidence in performance Therefore, executives must have ways to build morale. Because morale and encouragement are important. And it is very useful to manage the work successfully. The purposes of this research were to study (1) examine the transformational leadership of the administrators of the schools Amnat Charoen primary educational service area office (2) investigate the Performance Morale of teachers under

Amnat Charoen primary educational service area offices (3) examine the relationship between the transformational leadership of the administrators and the Performance Morale of teachers under Amnat Charoen primary educational service area offices (4) examine the transformational leadership of the administrators affecting Performance Morale Of teachers under Amnat Charoen primary educational service area offices The sample were school administrators and teachers 331 people. The research tool was a 5-level scales questionnaire with a confidence value of .728. The statistics used in this study were descriptive statistics is Frequency, Percentage, Mean, standard deviation and Inferential statistics is Pearson's Product moment correlation coefficient, Multiple Regression Analysis using Stepwise for identify the level of significance the predictive power.

The results of the study revealed as follows: 1) The transformational leadership of the administrators of the schools under Amnat Charoen primary educational service area offices was overall at a high level. 2) The performance morale of teachers under Amnat Charoen primary educational service area offices was overall at a high level. 3) The relationship between the transformational leadership of the administrators and the performance morale of teachers under Amnat Charoen primary educational service area offices using Pearson's Product Moment Correlation Coefficient had a positive relationship with a highest level at the .01 level of significance. 4) The four aspects of the transformational leadership of the administrators as intellectual stimulation, idealized influence or charisma, inspirational motivation, individualized consideration could predict the innovative organization at the .01 level of significance with the predictive power of 54.50 ( $R^2 = 0.545$ ) percent and the standard error of estimate of  $\pm 0.27783$ . 5) the regression equation of raw scores could be summarized and standardized scores could be written as follows

Equation in raw score.

$$\hat{Y} = 1.686 + 0.276 (IC) + 0.185 (II) + 0.128 (IS)$$

The forecast of the variance.

$$\hat{Z} = 0.422 (IC) + 0.262 (II) + 0.164 (IS)$$

**Keywords:** The transformational leadership, School Administrators, The performance morale

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ในหมวดที่ 4 มาตรา 24 ข้อ 4 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และจากภารกิจหลักของ โรงเรียนที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ว่า โรงเรียนต้องจัดกระบวนการเรียนรู้การศึกษาให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด และเกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคม สถานศึกษาต้องจัดให้มีพัฒนาการเรียนรู้ ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ในส่วนของการบริหารสถานศึกษานั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการไขไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาแต่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจทำงานได้ทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้โดยลำพังเพียงคนเดียว จำเป็นต้องอาศัยเพื่อนร่วมงานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำที่สามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและอำนาจบารมีที่ได้จากตนเอง เป็นเครื่องมือและสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความน่าเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความร่วมมือความสามารถความคิดริเริ่มการตัดสินใจเป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ. (2550)

“ภาวะผู้นำ” (leadership) ภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารงานในโรงเรียนซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักในความรับผิดชอบงานทุกงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จดังวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องที่จะต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนเกิดการทำงานอย่างทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งยังได้มีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมตลอดจนทำให้เกิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากมาย (กิตติพันธ์ จิรกุล. (2539)

แบสและอวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้องและความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนนำไปสู่การทำงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการ

ดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ (Bass 1985 อ้างถึงใน Schultz 1998 หน้า 211)

นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยอมรับจุดมุ่งหมายของกลุ่มและการทำงานที่สอดคล้องกัน และควรตั้งความคาดหวังในการทำงานไว้สูงหรือสมบูรณ์แบบ ผู้นำควรตัดสินใจ และแสดงออกอย่างแน่วแน่ มั่นคง และควรให้กำลังใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนให้สูงไว้ (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2550, หน้า 1-5) ผู้นำจึงควรยึดมั่นในเป้าหมายหลักไว้ 3 ข้อ คือ (1) ช่วยเจ้าหน้าที่พัฒนาระบบรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมในโรงเรียน (2) สนับสนุนการพัฒนาครู (3) ช่วยเหลือครู ในการแก้ปัญหาด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำเปรียบเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปฏิรูป โรงเรียน คือ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูช่วยกันสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานให้เป็นไปตามความต้องการ ของผู้เรียนและความต้องการของชุมชน สร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคนในสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็น ปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่ม และสร้างแรงจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของครู และนำไปสู่ความก้าวหน้าของสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลตามนโยบายที่กำหนดไว้ (วิรัตน์ มะโนวัฒนา, 2548, หน้า 26)

ขวัญและกำลังใจเป็นที่ยอมรับกันทุกองค์กรหรือหน่วยงานว่า การจัดให้ผู้ร่วมงานได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีย่อมเป็นพลังที่สำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน ขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากบุคคลากรมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึกนึกคิดมี อารมณ์ และพฤติกรรมที่จะต้องตอบสนองต่อการกระทำของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาดังนั้นการสร้างขวัญและกำลังใจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าด้านธุรกิจอุตสาหกรรมหรือรัฐประศาสนศาสตร์ โดยทั่วไปเชื่อว่าขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง ถ้าคนเราเสียขวัญและขาดกำลังใจในการทำงาน จะทำให้ผลงานหรือผลสำเร็จของงานตกต่ำลงอย่างมากหรืออาจล้มเหลวในที่สุด ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามการที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และงานที่ ออกมามี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธนากร รุจิมาลัย, 2559 หน้า 2)

จากที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นแนวทางพัฒนาตนเองรวมถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

อำนาจเจริญและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1.2.4 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1.2.5 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ปีการศึกษา 2565 ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 2,388 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ, 2565)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน 311 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) โดยการจับฉลากรายชื่อให้ได้ครบตามจำนวนสัดส่วนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบสอบถามที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามเกี่ยวกับ เพศ สถานภาพ อายุปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน 20 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ ตามมาตรการวัดของ Likert โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน 42 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121) จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล จากครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับจาก ผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 311 คน โดยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับกลุ่มตัวอย่าง แล้วเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง และบางส่วนนำส่งผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ google form

3.3 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในการตอบ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไปที่ได้กลับคืนเพื่อเตรียมประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

## 4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติแบบแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้สถิติหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโดยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient)

4.4 วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

**ตารางที่ 1** ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (TRA) ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (TRA) | $\bar{X}$ | S.D  | แปลผล | อันดับที่ |
|----------------------------------------------------|-----------|------|-------|-----------|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)               | 4.12      | 0.58 | มาก   | 4         |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)                        | 4.24      | 0.58 | มาก   | 1         |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา (IS)                         | 4.23      | 0.52 | มาก   | 2         |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)             | 4.14      | 0.62 | มาก   | 3         |
| รวม                                                | 4.18      | 0.49 | มาก   |           |

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) รองลงมา คือ ด้านที่ 2 การกระตุ้นทางปัญญา (IS) และน้อยที่สุด คือ ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู (MMP) ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้าน

| ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู (MMP)     | $\bar{X}$   | S.D         | แปลผล      | อันดับที่ |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| 1. เงินเดือน และสวัสดิการ (sw)                | 4.08        | 0.48        | มาก        | 6         |
| 2. นโยบายและการปกครองปัญหา (PR)               | 4.12        | 0.58        | มาก        | 5         |
| 3. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน (EW) | 4.05        | 0.55        | มาก        | 7         |
| 4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (RP)             | 4.13        | 0.54        | มาก        | 4         |
| 5. ความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน (SP)        | 4.16        | 0.53        | มาก        | 3         |
| 6. สถานภาพและการได้รับความยอมรับนับถือ (SR)   | 4.19        | 0.48        | มาก        | 2         |
| 7. ความมั่นคงและความท้าทายในงาน (PC)          | 4.19        | 0.41        | มาก        | 1         |
| <b>รวม</b>                                    | <b>4.13</b> | <b>0.41</b> | <b>มาก</b> |           |

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู (MMP) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านที่ 7 ความมั่นคงและความท้าทายในงาน (PC) รองลงมา คือ ด้านที่ 6 สถานภาพและการได้รับความยอมรับนับถือ (SR) และน้อยที่สุด คือ ด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน (EW)

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ

| ตัวแปร | II     | IM     | IS     | IC     | SW     | PR     | EW     | RP     | SP     | SR     | PC     | TRA    | MMP |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| II     | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| IM     | .730** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| IS     | .549** | .586** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| IC     | .606** | .607** | .648** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| SW     | .462** | .372** | .454** | .525** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |     |
| PR     | .532** | .458** | .436** | .563** | .532** | 1      |        |        |        |        |        |        |     |
| EW     | .567** | .514** | .411** | .541** | .565** | .666** | 1      |        |        |        |        |        |     |
| RP     | .477** | .463** | .512** | .592** | .501** | .605** | .616** | 1      |        |        |        |        |     |
| SP     | .539** | .557** | .564** | .568** | .538** | .614** | .653** | .678** | 1      |        |        |        |     |
| SR     | .498** | .507** | .502** | .586** | .510** | .604** | .607** | .625** | .672** | 1      |        |        |     |
| PC     | .262** | .317** | .348** | .436** | .467** | .403** | .451** | .522** | .506** | .587** | 1      |        |     |
| TRA    | .854** | .864** | .811** | .853** | .537** | .591** | .604** | .605** | .658** | .620** | .405** | 1      |     |
| MMP    | .608** | .578** | .582** | .688** | .734** | .811** | .830** | .823** | .843** | .824** | .685** | .728** | 1   |

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

\*\*p < .01

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจใน

การปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีค่า ( $r_{\text{TRAMMP}} = 0.728$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูทั้ง 7 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = 0.405-0.658$ )

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (MMP) ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวม

| ตัวแปรพยากรณ์                                                                            | B     | S.E.B | $\beta$ | t      | Sig. |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---------|--------|------|
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)                                                      | .276  | .035  | .422    | 7.929  | .000 |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)                                                        | .185  | .034  | .262    | 5.400  | .000 |
| การกระตุ้นทางปัญญา (IS)                                                                  | .128  | .040  | .164    | 3.247  | .000 |
| (ค่าคงที่ (Constant))                                                                    | 1.686 | .134  |         | 12.603 | .001 |
| R = .738      R <sup>2</sup> = .545      Adjusted R <sup>2</sup> = .541      F = 130.737 |       |       |         |        |      |

\*\*p < .01

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (MMP) ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 องค์ประกอบ พบว่า 3 องค์ประกอบ มีอำนาจพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ (MMP) โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปร 3 องค์ประกอบนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ (MMP) โดยรวมได้ร้อยละ 5.45 ( $R^2 = 0.545$ ) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.27783$

ซึ่งเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.686 + 0.276 (IC) + 0.185 (II) + 0.128 (IS)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.422 (IC) + 0.262 (II) + 0.164 (IS)$$

## อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้านที่เป็น เช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญมีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ครูมีค่านิยมที่ดี เสียสละเพื่อส่วนร่วมและยอมรับในการเปลี่ยนทางที่จะเกิดขึ้น ทำให้ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถใช้ศักยภาพของตนในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย โอภาสี (2558, น.104-105) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพนารัตน์ ชื่นอารมณและคณะ (2562, น. 84-85) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบุหงา วิริยะ (2553, น.111-112) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ ปิยะวรรณ คิดโสตา (2561, น.147 - 151) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุภัทรา นุชสาย (2553, น.115) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดวงพร ศรีทอง (2559, น.112-113) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ มีการกระตุ้น

ให้ครู ในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน แรงบันดาลใจเป็นส่วนสำคัญ ในการทุ่มเทร่างกายแรงใจ เสียสละเพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แรงบันดาลใจช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงาน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน ดังที่สัมมา ธรณีย์ (2556 น.106) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น และเกิด การคล้อยตามว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการจุดประกายความคิด กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ตระหนักในการกิจส่วนรวม อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีเจตคติที่ดีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกะทารินา (Katharina,2010) ได้ศึกษาเรื่อง ขอบเขตวิธีการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคล ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจเป็นตัวกลางที่สำคัญซึ่งผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคลได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรรวมปัจจัย จูงใจที่พบในพฤติกรรมของเขาเนื่องจากตามการศึกษาเขาไม่สามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ บุคคลได้โดยตรง พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ เป็นสถานศึกษาที่มีผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจ มี การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเล็งเห็นความสำคัญ ของสวัสดิการต่าง ๆ นโยบายที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ก่อให้เกิด ความท้าทายที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ บงกช ยัมหนอง โปธิ์ (2558 น.78-79) ได้ศึกษาเรื่อง พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรเพ็ญ พึ่งเพ็ง (2559 น.100) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญ และกำลังใจของ ข้าราชการครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมพบว่า มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของพนัญญ์ คำมุงคุณ (2559 น.83) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้าน ความมั่นคงและความท้าทายในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ มีผู้บริหารที่ส่งเสริม สนับสนุนอำนวยความสะดวกและ มอบหมายงานให้กับครูในสถานศึกษา เกิดความสนใจ ท้าทายความสามารถและก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ มีความรู้สึกพึงพอใจและสนุกสนานกับการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ ธนิตา เลหาภิชาติชัย (2560 น.166-167) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย เผือกสีทอง (2554 น.131) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวมมีค่า เท่ากับ 0.728 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.01 ในระดับสูง สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติให้สอดคล้องกับความต้องการของครู เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมอบหมายงานให้ครูตามที่ครูถนัดและสนใจก่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ครูเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ธีรชาติ มูลอ้อ (2555:น.108) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน สอดคล้องกับ สุธิกานต์ บริเอก (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งถือว่าเป็นการเสริมสร้างศักยภาพทางบุคคลและเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดีให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเองผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังข้าราชการได้อย่างชัดเจนในการบริหารงานและควบคุมอารมณ์ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ จึงส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นต้นแบบของข้าราชการครูจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ใฝ่ฝันไว้ได้อย่างดี การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน

ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากต้องอยู่ในสภาวะที่ต้องแข่งขันต้องวัดผลงานเพื่อประสิทธิภาพ และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันยังต้องปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อรองรับ และสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และสิ่งที่มาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของ “นวัตกรรม” การพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความยั่งยืนมั่นคงในการเติบโตอย่างต่อเนื่องได้นั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีการมุ่งเน้น การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และคำนึงถึงความรู้สึกร่วมกันของผู้ร่วมงานจะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัย มาซิเตาะ บิมา (2557 น.151) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ค่าสัมประสิทธิ์ ระดับมาก

4. ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 4 องค์ประกอบ พบว่า ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีอำนาจพยากรณ์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) การกระตุ้นทางปัญญา (IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ตัวแปรทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยรวมได้ร้อยละ 54.50 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.27783$  สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ว่า “มีตัวแปรพยากรณ์อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี” และมีตัวแปรอำนาจพยากรณ์เกินมากกว่าที่ได้ตั้งสมมุติฐานไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาครู มุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดกับผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารเห็นความสำคัญกับความรู้สึกร่วมกันของครูและคอยสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกร่วมกันทำงาน กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสดงถึงเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความรู้สึก และปฏิบัติงานด้วยความรัก ความห่วงใย จนทำให้ครูอยากที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อเป้าหมายขององค์กร หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ และต้องไม่ลืมที่จะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถและความถนัดของ

ครูหรือผู้ตาม ส่งเสริมการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนสื่อสิ่งของ อุปกรณ์ในการพัฒนา และสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำต้องกระตุ้นครู หรือผู้ตาม ให้ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร รู้จักเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มองที่เป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พิชญาภา ยืนยาว (2562) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 ระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและ สอดคล้องกับ ประภัสสร ทองแสง (2560 น. 64 - 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแกลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของครูในโรงเรียน การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ในระดับมาก ตรงกับงานวิจัยของ อมรา พิมพ์สวัสดิ์(2562 น. 104 - 106) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ความสามารถในการบริหาร การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและการเป็นแบบอย่างที่ดีมีอิทธิพลร่วมกันต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในระดับมาก

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น

- 1) ผู้บริหารควรคำนึงถึงการใช้อารมณ์ในการบริหารงานในสถานะการณ์ต่าง ๆ
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการครองตน ครองคน ครองงานและการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ที่มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในการทำงาน

1.2 จากผลการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดอำนาจเจริญ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น

- 1) โรงเรียนควรมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียนเอื้อต่อการปฏิบัติงานและมีสื่ออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยใช้ในการปฏิบัติงาน

2) โรงเรียนควรมีระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายในองค์กรมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน ตึกอาคารมีความมั่นคงปลอดภัย และปราศจากมลพิษเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา (เอกสารประกอบการอบรม)**. นครปฐม:สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

กิตติพันธ์ จิรกุล. (2539). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

โสภณ ภูเกล้าวัน. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อ 24 เมษายน 2557 จาก [www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org).

วิรัตน์ มะโนวัฒนา. (2548). **ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

ชนากร รุจิมาลัย. (2559). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองนราธิวาส**.งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญชม ศรีสะอาด.(2560). **การวิจัยการศึกษาเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

สมหมาย โอภาสี. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

พนารัตน์ ชื่นอารมย์ และคณะ. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**.

- ประถมศึกษาระดับชั้น 2.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- บุหงา วิริยะ. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 2.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ปิยะวรรณ คัดโสดา.(2561). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยม สำนักงานศึกษาธิการภาค 11.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุภัทรา นุชสาย. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พจนีย์ คำมุงคุณ. (2559). **ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนา ชุมชนจังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐ ประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธนิศา เลหาพิชาติชัย. (2560). **คุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.** วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 15(2), 166-167.
- ธราดล มูลอืด. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- Schultz, D.P. and S.E. Schultz. (1998). **Psychology and Work Today: An Introduction. Industrial and Organizational Psychology.** (7th ed.). New Jersey: Prentice – Hall, Inc.