

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด*
ETHICAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING
TEACHERS WORK MOTIVATION IN SCHOOL UNDER SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE ROI ET

อารียา เมาะราศรี¹, ยูวติดา ชาปัญญา²
Areeya Maorasri¹, Yuvatida Chapanya²
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด^{1,2}
Roi Et Rajabhat University^{1,2}
Email : areeya@swp.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และ 3) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 360 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 30 คน และครู จำนวน 330 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครชีและมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่น 0.922 และ 0.817 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด คือ ด้านความไว้วางใจ (X_1) ด้านความเคารพ (X_3) และด้านความยุติธรรม (X_4) โดยตัวแปรทั้ง 3 ร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ได้ร้อยละ 55.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู; ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

The purposes of this article were to 1) study the ethical leadership of school administrators. 2) study teachers work motivation in school and 3) study the ethical leadership of school administrators affecting teachers work motivation in school under secondary educational service area office Roi et. The samples group consisted of 360 administrators and teachers under Secondary Educational Service Area Office Roi et, classified into 30 school administrators and 330 teachers. The samples size was determined using the Krejcie & Morgan tables. The research tools are 1-5 level rating scale questionnaire with a confidence value of 0.922 and 0.817. The statistics used to analysis the data were Percentage, Mean, and Standard Deviation. The statistics used to test the hypothesis were Stepwise Multiple Regression.

The results showed that 1) The ethical leadership of school administrators under secondary educational service area office Roi et was at a high level. 2) The teachers work motivation in school under secondary educational service area office Roi et was at a high level. 3) The ethical leadership of school administrators affecting teachers work motivation in school under secondary educational service area office Roi et consists of 3 aspects: Trust (X_1), Respect (X_3), and Fairness (X_4). The three variables together predicted the variance of teachers work motivation in school under secondary educational service area office Roi et. It could predict 55.30% with a statistical significance at the level of .05.

Keywords : Ethical Leadership; Teachers Work Motivation; School Administrators

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัจจุบันสังคมไทยก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมทางสังคมดำเนินไปอย่างรวดเร็ว การเข้าถึงแหล่งข้อมูลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้คุณลักษณะเด็กเปลี่ยนไป ประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย กระบวนการจัดการเรียนการสอนในยุคไทยแลนด์ 4.0 จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยการจัดการศึกษาให้มนุษย์เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ผู้เรียนจะต้องมีการพัฒนาทักษะที่สำคัญในการดำเนินชีวิต ต้องมีความรู้คู่คุณธรรมและมีทักษะในศตวรรษที่ 21 (พาสนา จุรัตน์, 2561)

ดังนั้นเป้าหมายหลักของสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร บุคคลที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน คือ ครูผู้สอน ครูถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนา การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดกำลังใจพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

อย่างดีและมีคุณภาพด้วย มิฉะนั้นอาจจะทำให้คุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนเกิดความสูญเปล่าได้ เพราะครูเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติ ซึ่งการที่ครูจะปฏิบัติได้ผลดีไม่น้อยเพียงใด ปัจจัยที่สำคัญ คือ ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีของครูเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของโรงเรียน (สนธยา บุตรวาระ, 2556) แต่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน พบปัญหาที่เกิดขึ้นกับครู เช่น ครูมีภาระงานมากและหลากหลาย ปัญหาหนี้สินของข้าราชการครู การผลิตข้าราชการครูและการบรรจุครูไม่สัมพันธ์กัน มีบัณฑิตใหม่ระดับปริญญาตรีมากกว่าความต้องการในภาพรวมแต่ไม่เพียงพอในสาขาที่ขาดแคลน ปัญหาการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ขึ้นอยู่กับความอาวุโสโดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ครูเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนแปลงเส้นทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนด ซึ่งครูส่วนหนึ่งต้องการนำเงินไปชำระหนี้ ครูในโรงเรียนขาดอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยและขาดงบประมาณผลิตสื่อต้องสละเงินเดือนบางส่วนเพื่อช่วยเหลือนักเรียนและซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนจากปัญหาดังกล่าวจึงส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ยุทธการ ศิรดากุล, 2550)

การสร้างแรงจูงใจจึงนับว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารงาน ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญ กำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศโลบายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู พยายามสร้างความพอใจ ความผูกพัน ให้ครูเห็นความสำคัญของอาชีพและตระหนักในหน้าที่ของตนผลักดันให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจ (Motivation) ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจ และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เกิดความพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) ดังที่สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารจะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งต้องอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ เพราะหากมีการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ครู ผลลัพธ์ที่ตามมาคือครูจะมีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2550) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจูงใจบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้บุคคลที่ได้รับการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ มุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมามากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของครูด้วย ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจึงมีความสำคัญมากที่จะทำให้ครูและบุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อจะได้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร เพราะผู้นำคือบุคคลที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลบนพื้นฐานของจริยธรรม ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเป็นผู้นำต้องสามารถสร้างผลกระทบต่อผู้ตามได้ การทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงได้นั้นต้องอาศัย

เรื่องของอิทธิพลหรือการโน้มน้าวของผู้นำ ถ้าผู้นำใช้อิทธิพลไปในทางที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โอกาสที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จก็เป็นไปได้ยากและอาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดและพัฒนาแนวการปฏิบัติไปในทิศทางที่ตรงข้ามกับความคาดหวังขององค์กร ด้วยเหตุนี้การเป็นผู้นำจึงต้องยึดหลักของการมีจริยธรรมและความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2561) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นกระบวนการทางการมีอิทธิพลเหนือหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น ผ่านหลักเกณฑ์ ค่านิยมและความเชื่อที่เชื่อมโยงกับการกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำที่มีจริยธรรมจะให้ความสนใจต่อเรื่องจริยธรรมเป็นอย่างมาก โดยไม่มองว่าเพียงแค่มาตรการเชิงป้องกันหรือการควบคุมความเสียหาย แต่เป็นหลักของการการเป็นผู้นำหรือเป็นหัวใจของการเป็นผู้นำ โดยผู้นำเหล่านี้จะยึดมาตรฐานของการใช้เหตุผลทางจริยธรรมและค่านิยมที่สำคัญ เช่น การมีสัจจะ ความไว้วางใจ และความเคารพในฐานะพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Elbert & Griffin, 2015)

จริยธรรมมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่การสร้างองค์กรที่ดำเนินงานบนพื้นฐานของจริยธรรมต้องอาศัยผู้นำที่มีจริยธรรมในการทำงาน โดยผู้นำหรือบุคคลนั้นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2561) ซึ่งการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องอาศัยหลักปฏิบัติที่สำคัญหลายประการ พฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้บริหารจะนำไปสู่การไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาก็จะเต็มใจที่จะอุทิศตนต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่เพราะมีความเชื่อมั่นว่าสิทธิประโยชน์ของตนจะไม่ถูกทำลาย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเช่นนั้นเขาก็พร้อมจะทุ่มเทแรงกายแรงใจต่อการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร (Robbins & Coulter, 2016) โดย Griffin (2011) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กรแบ่งเป็น 4 ประเภท ถ้าการกระทำของผู้บังคับบัญชาปฏิบัติบนพื้นฐานทางจริยธรรมแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีความจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษาที่จะพัฒนาคนในชาติและเป็นองค์กรที่สามารถกำหนดทิศทางของประเทศ ย่อมต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ถึงความเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อกระบวนการจัดการศึกษาและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมแก่สังคมจะต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โน้มน้าวจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจังและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน (สุดสวาท ประไพเพชร, 2551) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลจะถูกเชิดชูเกียรติ และเป็นผู้ทรงคุณค่าในสังคม แต่ถ้าผู้บริหารคนใดมีพฤติกรรมตามอำเภอใจ ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะทำงานลำบากและไม่ได้รับความร่วมมือจากทีมงานจนเกิดเป็นความขัดแย้งในองค์กร (Glanz, 2006) สอดคล้องกับประยูทธ ชูสอน (2548) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการศึกษาไทยจะแปรผันตรงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและ

เงื่อนไขที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคือต้นแบบของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ตระหนักถึงปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในระบอบราชการยุคปัจจุบัน และเห็นความสำคัญในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงได้ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ในการดำเนินงานหน่วยงานเป็นหลักสำคัญขององค์กร จึงได้ประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยมุ่งเน้นที่จะบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่นแก่สังคม และให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดทุกคนมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม และปราศจากการทุจริต (สารสนเทศทางการศึกษา สพม.ร้อยเอ็ด, 2565) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายจึงต้องมีการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์กร และส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างและรักษาระดับแรงจูงใจของครูอันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

3. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเคารพ ด้านความยุติธรรม และด้านความเป็นพลเมืองดี อย่างน้อย 1 ด้าน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

4. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

4.1 ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปพัฒนาตนเอง

ในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งต่อไป และยังเป็นข้อเสนอแนะสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

4.2 ทำให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปพัฒนาโรงเรียนในสังกัดของตนต่อไป

4.3 ทำให้ทราบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปรับปรุงรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

5. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวนทั้งหมด 2,384 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน และครู จำนวน 2,324 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวนทั้งหมด 360 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครู จำนวน 330 คน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 50 และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของครูจากตาราง Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลากแบบไม่ใส่คืนจากจำนวนครูที่กำหนดตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของ Likert's Scale เกณฑ์การให้คะแนนมี 5 ระดับ ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับตามวิธีการของ Likert's Scale เกณฑ์การให้คะแนนมี 5 ระดับ

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ขออนุญาตเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 360 ชุด และสามารถเก็บข้อมูลกลับคืนมาได้ 360 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 3) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย 1) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพแบบสอบถาม ได้แก่ (1) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence: IOC) (2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) 2) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 3) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

6. ผลการวิจัย

6.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1. ด้านความไว้วางใจ	4.35	0.64	4	มาก
2. ด้านความรับผิดชอบ	4.36	0.68	3	มาก
3. ด้านความเคารพ	4.38	0.68	2	มาก
4. ด้านความยุติธรรม	4.21	0.79	5	มาก
5. ด้านความเป็นพลเมืองดี	4.47	0.58	1	มาก
รวมเฉลี่ย	4.35	0.64	-	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านความเป็นพลเมืองดี ($\bar{X}=4.47$) ด้านความเคารพ ($\bar{X}=4.38$) ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X}=4.36$) ด้านความไว้วางใจ ($\bar{X}=4.36$) และด้านความยุติธรรม ($\bar{X}=4.21$) ตามลำดับ

6.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.41	0.50	1	มาก
2. ด้านค่าตอบแทน	4.05	0.81	5	มาก
3. ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	4.20	0.63	4	มาก
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	4.38	0.62	2	มาก
5. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	4.23	0.63	3	มาก
รวมเฉลี่ย	4.25	0.52	-	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}=4.41$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ($\bar{X}=4.38$) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.23$) ด้านด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.20$) และด้านค่าตอบแทน ($\bar{X}=4.05$) ตามลำดับ

6.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ดังตารางที่ 3 - 4

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

โมเดล	ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	F	P
1	X ₁	.721	.519	386.942**	.001
2	X ₁ X ₃	.740	.548	216.161**	.001
3	X ₁ X ₃ X ₄	.743	.553	146.665*	.046

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ (X₁) เป็นตัวพยากรณ์ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ได้อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 51.90 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ ด้านความเคารพ (X₃) เข้าไปมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 54.80 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 2.90 และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ด้านความยุติธรรม (X₄) เข้าไปมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 55.30 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 0.50

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ตัวแปรพยากรณ์	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา				
	B	SE _b	β	t	p
1. X ₁	.274	.067	.340	4.105**	.001
2. X ₃	.198	.064	.260	3.094**	.002
3. X ₄	.115	.057	.174	2.005*	.046
R = .743, R ² = .553, a = 2.130					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ในการวิเคราะห์สมการการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน(Stepwise Multiple Regression Analysis) ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ด้านความไว้วางใจ (X₁) ด้านความเคารพ (X₃) และด้านความยุติธรรม (X₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ .274, .198 และ .115 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .340, .260 และ .174 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งสามรวมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ได้ร้อยละ 55.30 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดโดยใช้คะแนนดิบ

$$Y' = 2.130 + .274X_1 + .198X_3 + .115X_4$$

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยใช้คะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = .340Z_{X_1} + .260Z_{X_3} + .174Z_{X_4}$$

7. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

7.1 ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตนเองทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยการกำหนดกรอบและโครงสร้างของหลักสูตรการพัฒนา ขอบข่ายของการพัฒนามีการระบุว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเจตคติที่ดี มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ การประพฤติตน และการดำรงชีวิตเหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง โดยมอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ร่วมกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นผู้จัดทำรายละเอียดให้สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ดได้มีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทให้มีสมรรถนะ ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายจึงต้องมีการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งให้มีความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม เน้นการบริหารงาน ภายใต้อำนาจโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของศุภลักษณ์ สุพรรณปราการ (2555) ที่ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยให้บุคคลตัดสินใจในแนวทางการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม ศีลธรรมอันดีงาม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของรัตติกาล จงวิศาล (2559) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะส่งผลให้ผู้บริหารมีการดำเนินงานที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ ได้รับความไว้วางใจ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย มีอิทธิพลให้เกิดแรงบันดาลใจ บุคลากรกล้าหาญในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล หงษ์คง (2563) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริประภา ชูปวา (2563) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

7.2 ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าแรงจูงใจทุกด้านมีส่วนสร้างความพึงพอใจแก่ครูผู้สอนในการทำงานหรือการ ป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานของครูทำให้ครูมีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำและพร้อมจะปฏิบัติงาน อย่างเต็มกำลังเต็มความสามารถเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาร้อยเอ็ดได้มีการสนับสนุนให้ครูได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ครูได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีการเลื่อนเงินเดือนปีงบประมาณละ 2 ครั้ง ได้รับสวัสดิการต่างๆ ได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีการจัดอบรม สัมมนา ให้กับครูในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูในการจัดกิจกรรมการประกวดแข่งขันส่งผลงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านต่างๆ และกิจกรรมอื่นๆ ที่เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูอยู่เสมอ เพื่อให้ครูได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ที่กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบตลอดจนการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้า ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งแม้ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจบุคคลภายในองค์กร แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเรณู สนิล (2552) ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องได้รับขวัญกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา จึงจะเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิกา รุจิวิชัยกุล (2564) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของนิชมน บุณรัตน์ (2565: 76-90) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มเครือข่ายอำเภอเมืองนครศรีธรรมราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก

7.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความไว้วางใจ ด้านความเคารพ และด้านความยุติธรรม ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด สามารถนำมาอภิปรายตามลำดับได้ดังนี้

7.3.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ด้านความไว้วางใจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความจริงใจให้กับผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมาทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความโปร่งใสในการทำงาน สำนึกในบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ดูแลปกป้องสถานศึกษาด้วยความรัก คำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อ และจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการทบทวนและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รักษาคำพูดในสิ่งที่ได้รับปากไว้ และให้คำสัญญาที่เป็นไปได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาในการขอคำปรึกษาเรื่องต่างๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจจึงเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังที่ Robbins & Coulter (2016) กล่าวว่า พฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้บริหารจะนำไปสู่การไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาก็จะเต็มใจที่จะอุทิศตนต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มกำลังเพราะมีความเชื่อมั่นว่าสิทธิ

ประโยชน์ของตนจะไม่ถูกทำลาย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเช่นนั้นเขาก็พร้อมจะทุ่มเทแรงกายแรงใจต่อการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเป็นต้นแบบนำทางสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยงานวิจัยของขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564) พบว่าผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา มีสัจจะ เป็นผู้ที่มีเหตุผลพร้อมรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และมีความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องมีความซื่อสัตย์สุจริตมีสัจจะรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดจากแรงจูงใจภายในของตนเองเป็นแรงผลักดันให้ประสบความสำเร็จแล้วนั้น ยังต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากผู้นำในการการเป็นต้นแบบในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดกับผู้ตามมีความต้องการในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ด้วย

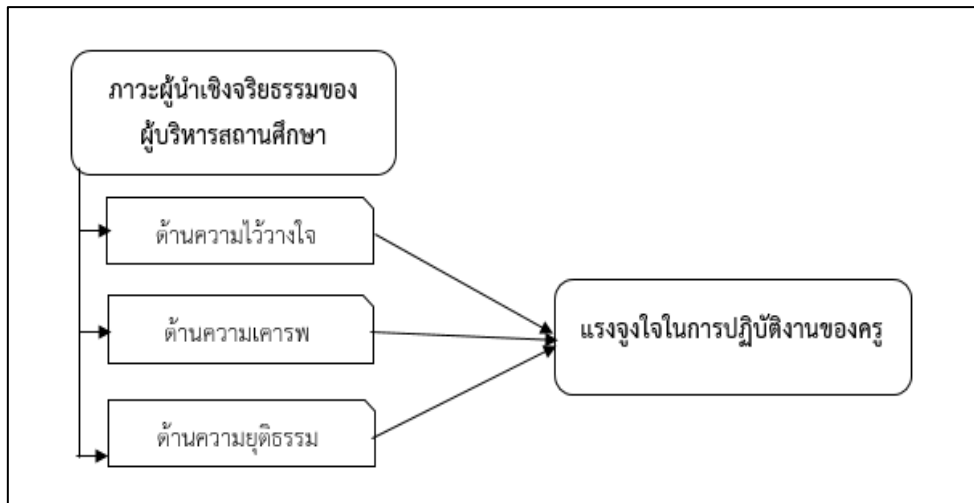
7.3.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ด้านความเคารพส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสุภาพ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมีมารยาท ให้เกียรติผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ มีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ให้การยอมรับในความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ตัดสินคนอื่น ๆ เพียงแค่ดูบุคลิกลักษณะ ความสามารถหรือความประพฤติภายนอก ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเกิดความเคารพศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ ดังที่ Northouse (2013) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความเป็นมนุษย์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ และการอดทนรับฟังมุมมองที่แตกต่างได้ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเคารพต่อความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมของผู้ตาม การให้บริการต้องปฏิบัติต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วยความเคารพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่นสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น เช่นงานที่ทำหยาจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความคิดใหม่ และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร กระตุ้นให้ให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด กระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบ ความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชม เมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การ แสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนรับทราบว่ามีผู้นำมีความเชื่อ และเห็นคุณค่าของ

ผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ มีการวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือจากผู้อื่น

7.3.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ด้านความยุติธรรมส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงออกถึงการมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ตัดสินสิ่งต่างๆ ด้วยเหตุผล ไม่คำนึงถึงพรรคพวกของ ตนเอง ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็น กลาง รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและคำนึงถึงผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นตามมา และมีการแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องอย่างทันทีทันใด ไม่ปล่อยให้สิ่งผิดพลาดไปเอาเปรียบผู้อื่น โดยให้ ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน จึงส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพราะครูทุกคนมีสิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกันจึงต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเท่า เทียม ดังที่Northouse (2013) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญเรื่องของความเท่าเทียมกันและ ความยุติธรรมเมื่อปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ผู้นำต้องไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษแต่ต้องตั้งอยู่บน พื้นฐานของความยุติธรรม ถ้ามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องมีเหตุผลที่ชัดเจน และเหตุผลนั้นต้องอยู่บนค่านิยมทางศีลธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Griffin (2011) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กรแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้าน กระบวนการ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ และความยุติธรรมด้านข้อมูลสารสนเทศ ถ้าการกระทำ ของผู้บังคับบัญชาปฏิบัติบนพื้นฐานทางจริยธรรมแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉราพรรณ โมรัตน์ (2562) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยด้านหลักความเสมอภาคเป็นตัว พยากรณ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความยุติธรรม บริหารงานด้วยความ เสมอภาค เป็นกลางและยุติธรรมกับทุกคน ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก และคำนึงถึง โอกาสความเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม จะช่วยให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผู้วิจัยค้นพบ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน ความไว้วางใจ ด้านความเคารพ และด้านความยุติธรรม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 จากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ควรจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างความตระหนักในความยุติธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น มีการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

8.1.2 จากการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของครู โดยพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เหมาะสมตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม จัดหาสวัสดิการต่างๆ ให้ครูอย่างเพียงพอ เช่น กองทุนสวัสดิการ สวัสดิการเงินช่วยเหลือพิเศษ หรือหากต้องปฏิบัติหน้าที่ในวันหยุดราชการควรได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานในวันหยุดราชการที่เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงานของครู

8.1.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ด้านความเคารพ และด้านความยุติธรรมส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาศักยภาพให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ด้านความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม มีการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลางและเปิดเผย

8.2.3 ด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ผู้บริหารจึงต้องเสริมสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของครู โดยการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เหมาะสมตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม จัดหาสวัสดิการต่างๆ ให้ครูอย่างเพียงพอ

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

8.3.1 ควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความไว้วางใจ ด้านความเคารพ และด้านความยุติธรรม เนื่องจากทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

8.3.2 ควรทำวิจัยเพื่อหาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านค่าตอบแทน เนื่องจากครูมีแรงจูงใจด้านนี้น้อยที่สุดใน 5 ด้าน

8.3.3 ควรทำวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

9. บรรณานุกรม

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). **พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พาสนา จุลรัตน์. (2561). **การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในยุค Thailand 4.0**. Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts). 11(2). 2363-2380.
- ยุทธการ ศิรดากุล. (2550). **สภาวะคุณภาพชีวิตในการทำงานและองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา ครูโรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ)**. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ. คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สนธยา บุตรวาระ. (2556). **การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (2565). **ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา**. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2565. จาก <https://www.secondary27.go.th>
- สุดสวาท ประไพเพชร. (2551). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Elbert, R. J. & Griffin, R. W. (2015). **Business Essentials**. 10th ed. Person : Global Edition.
- Glanz, J. (2006). **What every Leader should know about operational leadership**. New York : Yeshiva University.
- Griffin, R. W. (2011). **Management: principles**. 10th ed. South-Western, Cengage Learning : International Edition.
- Northouse, Peter G. (2013). **Leadership Theory and Practice**. 3rd ed. Western. University : SAGE Publications.
- Robbin, S.P. & Coulter, M. (2016). **Management**. 13th ed. Pearson : Global Edition.