

องค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Components of Inspirational Leadership of School Administrators  
Under the Office of the Basic Education Commission

วีรศักดิ์ กรมแสนพิมพ์<sup>1</sup>, เอกลักษณ์ เพ็ญสา<sup>2</sup> และ วสันิกา ฉลากบัง<sup>3</sup>

Weerasak Kromsaenphim<sup>1</sup>, Akkaluck Pheasa<sup>2</sup> and Wannika Chalabang<sup>3</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Faculty of Education Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: <sup>1</sup>weerachem1987@gmail.com

Received November 2, 2022; Revised November 20, 2022; Accepted November 28, 2022

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสารและงานวิจัย ซึ่งดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 แหล่ง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบที่ได้สังเคราะห์จากเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความกล้าที่จะเปิดโอกาสให้ตัวเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีการกำหนดเป้าหมาย และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงาน มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด และรู้จักการให้เกียรติและเคารพผู้อื่น 3) ความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาใจใส่และมุ่งมั่น ปฏิบัติงานทันที และหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ 4) การมองโลกในแง่ดี ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง รับผิดชอบต่อความสามารถของ

ตนเอง มีความคิดเชิงบวก และมีรูปแบบการอธิบายเหตุการณ์ในทางที่ดี และ 5) การมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเป้าหมายร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการประเมินผล และให้ความมีอิสระในการทำงาน ผลการยืนยันองค์ประกอบหลักภาพรวม พบว่า การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นความ กระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ; องค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ; ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

The purpose of this research was to study the components of Inspirational leadership of school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The process of this research was 2 steps 1) Study the related paper's amount of 14 documents and synthesize the component of Inspirational leadership of school administrators. 2) Confirm the component of Inspirational leadership of school administrators according to the framework synthesized from the documents and the advice of 5 qualified persons. The research tools were the document analysis form and interview form Data were analyzed by content analysis.

The result indicated that there are 5 components of inspirational leadership of school administrators under the Office of the Basic Education Commission. 1) Visionary, which school administrators must have the courage to give themselves the opportunity to learn new things ready to accept the changes that occur targeted and disseminating the vision 2) Trust, that school administrators have the ability to manage be honest, keep your word, and know how to honor and respect others 3) Enthusiasm, school administrators are attentive and committed to doing the job as soon as they are assigned and always study and seek knowledge 4) Optimism, School administrators are confident in themselves. recognize one's own abilities have positive expectations and have a good style of describing events and 5) Participation, school administrators must have common goals with their subordinates to allow stakeholders to participate in planning and decision making. participate in the operation take part in the evaluation and give freedom to work. The results of the confirmation of the overall main

components found that having a visionaty, trust and participation is appropriate and the most likely level followed by enthusiasm and optimism

**Keyword:** Inspirational Leadership; Component of Inspiration Leadership; School Administrators

## บทนำ

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลกกระทบกับการเผชิญของภัยคุกคามที่เป็นปัญหาเชิงระบบ (systemic problem) ที่ซับซ้อนโดยที่เราไม่ทันได้ตั้งตัวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำรงชีวิต และการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของทุกภาคส่วน (Ngamwirothcharoen, 2017) เมื่อใดก็ตามที่คนส่วนใหญ่ของประเทศยังยากจน อ่อนล้า ขาดสิทธิ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง ความมั่นคงของครอบครัว และการทำมาหากิน เสี่ยงเรียกร้องให้มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่ยังดังก้องขึ้นตามลำดับ และเร่งรีบให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาโดยพลัน (Auchaswadi, 2013) เพราะการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์เป็นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ และสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญโดยเฉพาะองค์การสหประชาชาติได้กำหนดให้การศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อมวลชน (Education for All) และได้ดำเนินโครงการเพื่อสนับสนุนพัฒนาการศึกษา และคุณภาพมนุษย์มาโดยตลอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้กำหนดเป้าหมายให้การศึกษาเป็นเป้าหมาย 1 ใน 17 เป้าหมายเพื่อการพัฒนาแห่งศตวรรษสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนภายในปี 2573 (Siridhrungsri, 2019) แต่จากการจัดการศึกษาของไทยที่ผ่านมาโดยผลสำรวจของธนาคารโลกระบุว่าคะแนนเด็กไทยอยู่ที่ 54 ใน 70 ประเทศของเอเชียและด้านขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาในเวทีเศรษฐกิจโลก (WEF) พ.ศ. 2558 – 2559 ของประเทศไทยในภาพรวมอยู่อันดับ 32 จากการจัดอันดับ 140 ประเทศ โดยตัวชี้วัดด้านการศึกษาอยู่ในอันดับที่ไม่ดีเท่าที่ควร (Office of the Education Council, 2021) ซึ่งสะท้อนถึงการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาจะมุ่งไปที่การใช้อำนาจตามกฎหมายที่ตนมีสั่งการให้ครูทำงานโดยปราศจากการเข้าใจถึงจิตใจ สถานการณ์และปัจจัยแห่งการจูงใจต่าง ๆ ย่อมทำให้ครูเกิดทัศนคติที่เป็นลบต่อผู้บริหาร และต่อองค์กรทำให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มศักยภาพส่งผลให้ระบบการทำงานขาดการเชื่อมโยงกัน การทำงานจะติดขัดและไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรครูจึงทำงานเพื่อเอาตัวรอดหรือทำงานตามคำสั่งเท่านั้นพลังสร้างสรรค์ที่ส่งผลดีต่อองค์กรจึงไม่เกิดขึ้น (Niwut Meepan, 2016) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่สามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมีใช้คนที่เก่งที่สุดหรือฉลาดที่สุดแต่เป็นผู้ที่สามารถชักจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีความสุขและปล่อยให้พวกเขาทำงานได้อย่างเต็มที่มีอิสระรวมทั้งกระตุ้นให้พวกเขาตั้งศักยภาพของตนเองออกมาทำงานให้สำเร็จได้ (Ariyasup, 2011) การสร้างแรงบันดาลใจจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะบนเส้นทางแห่งความสำเร็จขององค์กรชั้นนำทั้งหลาย และเบื้องหลังแห่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นไม่ว่าจะเป็นผลงาน วิสัยทัศน์ การบริหารงานรูปแบบการดำเนินงาน ล้วนเกิดจากสิ่งสำคัญที่เรียกว่า แรงบันดาลใจ ทั้งสิ้น (Jaichansukkit, 2007) สอดคล้องกับ Bass and Avolio, (1994) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ร่วมงานให้มีชีวิตชีวาที่มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์คิดหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขพยายามสร้างความรักความผูกพันสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ปฏิบัติต่อครูและผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติในฐานะคนสำคัญอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ดังนั้นภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มุ่งหวังความสำเร็จอย่างยั่งยืนเพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำร่วมสมัยสามารถบริหารงานได้สำเร็จตามเป้าหมายโดยกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและสร้างความสามัคคีให้เกิดแก่องค์กรตลอดจนการจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์กร (Thepsaeng, et al, 2017) เพราะมนุษย์ถูกขับเคลื่อนด้วยแรงจากภายในแรงบันดาลใจคือสิ่งที่ทุกคนต้องการ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายตลอดจนการวางแผนเพื่อการดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

คำว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Poonawang (2019) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งใจในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน

Chandasuwan (2018) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง บุคคลที่สามารถครอบครองจิตใจของผู้ตามผ่านความสัมพันธ์เชิงอารมณ์อันเนื่องมาจากการแสดงให้เห็นถึงจินตนาการและวิสัยทัศน์ที่ทำทนายการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่าสิ่งที่คาดหวังไว้นั้นจะสามารถบรรลุผลเป็นจริงได้ ตลอดจนเป็นผู้พัฒนาผู้ตามทั้งในด้านอารมณ์ การรับรู้ และการเรียนรู้ผ่านการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความสามารถที่มีอยู่ในตนเองออกมารวมถึงการเป็นตัวแบบเชิงบทบาทด้านจริยธรรมด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างส่งผลให้สมาชิกภายในสังคมมีความมั่นใจในอนาคตของสังคมนั้น

Butchan (2019) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมในการบันดาลใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเชื่อมั่น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง บุคคลที่สามารถครอบครองจิตใจของผู้ตามผ่านความสัมพันธ์เชิงอารมณ์อันเนื่องมาจากการแสดงให้เห็นถึงจินตนาการและวิสัยทัศน์ที่ทำทนายการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งใจในการทำงานสูงและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

Zenger (2015) ได้ทำการศึกษาจากข้อมูลผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด 1,000 คน เพื่อหาว่าพวกเขาทำอย่างไรในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้าง ซึ่งผู้นำเหล่านั้นที่ได้รับคะแนนสูงสุดในการสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างแรงจูงใจ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาพฤติกรรมอื่นที่สอดคล้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพและแตกต่างกัน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการตั้งเป้าหมาย 2) เป็นแบบอย่างที่ดี 3) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 4) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น 5) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ

Poojomjit (2018) ทำการศึกษาเรื่อง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงบันดาลใจสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา: การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ สร้างแรงบันดาลใจ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 4 องค์ประกอบหลัก 1) องค์ประกอบหลัก วิสัยทัศน์ 2) องค์ประกอบหลักมีความน่าไว้วางใจ 3) องค์ประกอบหลักมีความกระตือรือร้น 4) องค์ประกอบหลักมองในแง่ดี

Poonawang (2019) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบันดาลใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมี แรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะ สามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้น ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ร่วมงานซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความน่าไว้วางใจ 3) มองในแง่ดี 4) มีความกระตือรือร้น

Butchan (2019) ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก : การวิจัยแบบผสมผสานวิธี พบว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นพฤติกรรมในการบันดาลใจให้บุคลากรใน สถานศึกษาเกิดความเชื่อมั่นและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีความกระตือรือร้น 2) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การมองโลกในแง่ดี 5) การ มีความน่าเชื่อถือ

Jedaman (2021) ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจอย่างยั่งยืนขององค์กรการจัดการ การศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ โดยทำการรวบรวมเพื่อสังเคราะห์เอกสารงานวิจัย สัมภาษณ์ และสำรวจตาม แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจอย่างยั่งยืน พบว่ามี 6 ปัจจัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ร่วม ความสามารถหลัก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม และความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี และการมีส่วนร่วม

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยโดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี (Documentary Study)

1.1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 14 แหล่ง

1.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ และสรุปผลโดยใช้เกณฑ์ค่าความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 35 ของความถี่ทั้งหมด

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

2.1 การยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1 อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.1.2 ผู้บริหารการศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าเชี่ยวชาญขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าเชี่ยวชาญขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี

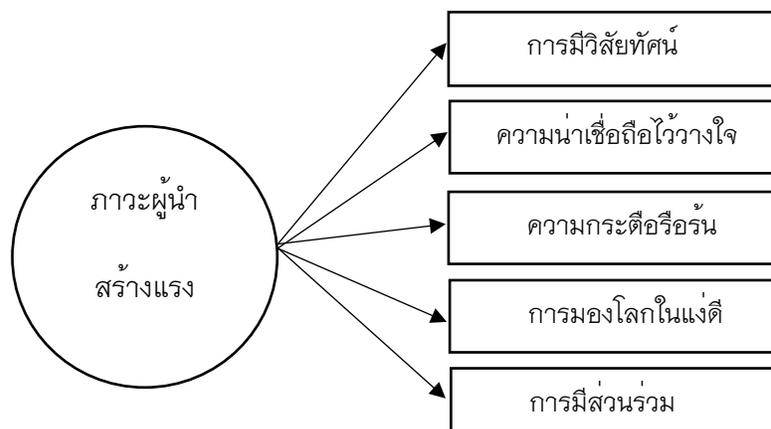
2.2 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นนี้ ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบ

2.3 สรุปผลการศึกษาวิจัยและการนำเสนอผลการวิจัย (Presentation of the Research Results)

## ผลการวิจัย

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบโดยแสดงในรูปความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 35 ของความถี่ทั้งหมด

มาเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ 3) ความกระตือรือร้น 4) การมองโลกในแง่ดี และ 5) การมีส่วนร่วม ตามแผนภาพที่ 1



**แผนภาพที่ 1** องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. การมีวิสัยทัศน์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความกล้าที่จะเปิดโอกาสให้กับตนเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ครูตลอดจนผู้เกี่ยวข้องได้ความเข้าใจอย่างชัดเจน	1) การมีความกล้า 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 4) การเผยแพร่วิสัยทัศน์

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
2. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการทำภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง มีความซื่อสัตย์ ประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรง และทางอ้อม มีการให้เกียรติ และความเคารพต่อตนเองและผู้อื่น และรักษาคำพูดไม่กลับคำไปมาอย่างไรซึ่งเหตุผลอันน่าเชื่อถือ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีความสามารถ</li> <li>2) ความซื่อสัตย์</li> <li>3) การให้เกียรติและเคารพการรักษาคำพูด</li> </ol>
3. ความกระตือรือร้น	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเอาใจใส่และมุ่งมั่น รับผิดชอบ ต่อหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายาม ลงมือปฏิบัติงานทันทีให้สำเร็จลุล่วงตามที่กำหนดไว้ และศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การเอาใจใส่และมุ่งมั่น</li> <li>2) การศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ</li> <li>3) การปฏิบัติงานทันที</li> </ol>
4. การมองโลกในแง่ดี	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความคาดคิดเชิงบวกว่าจะมีประสบการณ์ที่ดีในอนาคตต่ออย่างมีเหตุผลตามสภาพความเป็นจริงมีรูปแบบการอธิบาย เหตุการณ์ในทางที่ดีรวมทั้งสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความมั่นใจในตัวเอง และรับรู้ความสามารถตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความมั่นใจในตนเอง</li> <li>2) ความคิดเชิงบวก</li> <li>3) การรับรู้ความสามารถตนเอง</li> <li>4) รูปแบบการอธิบายเหตุการณ์ในทางที่ดี</li> </ol>

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
5. การมีส่วนร่วม	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีเป้าหมายร่วมกันในองค์กร และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีส่วนร่วมในการประเมินผล พร้อมให้ความอิสระในการทำงาน	1) การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การมีเป้าหมายร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล 5) ความมีอิสระในการทำงาน

จากการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงผลยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน)

ข้อ	องค์ประกอบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การมีวิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.1	การมีความกล้า	4.60	0.56	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
1.2	การกำหนดเป้าหมาย	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3	การยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
1.4	การเผยแพร่วิสัยทัศน์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.	ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.1	การมีความสามารถ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.56	มากที่สุด
2.2	ความซื่อสัตย์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.3	การให้เกียรติและเคารพ	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
2.4	การรักษาคำพูด	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
3.	ความกระตือรือร้น	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
3.1	การศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
3.2	การเอาใจใส่และมุ่งมั่น	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ข้อ	องค์ประกอบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.3	การปฏิบัติงานทันที	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
4. การมองโลกในแง่ดี		4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
4.1	ความมั่นใจในตนเอง	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
4.2	ความคิดเชิงบวก	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
4.3	การรับรู้ความสามารถตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4.4	รูปแบบการอธิบายเหตุการณ์ในทางที่ดี	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด
5. การมีส่วนร่วม		5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.1	การมีเป้าหมายร่วมกัน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.2	การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.4	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.5	ความมีอิสระในการทำงาน	4.80	0.46	มากที่สุด	4.80	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พบว่า

1. ผลการยืนยันองค์ประกอบหลักภาพรวมพบว่า การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบรายด้าน พบว่า

2.1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ การกำหนดเป้าหมาย การมีความกล้าการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้

2.2 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ความซื่อสัตย์ การให้เกียรติและเคารพการรักษาคำพูด และการมีความสามารถ พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้

2.3 ความกระตือรือร้น ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ การศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ การปฏิบัติงานทันที การเอาใจใส่และมุ่งมั่น พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้

2.4 การมองโลกในแง่ดี ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความมั่นใจในตนเอง ความคิดเชิงบวก และรูปแบบการอธิบายเหตุการณ์ในทางที่ดี พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้

2.5 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ความมีอิสระในการทำงาน พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้

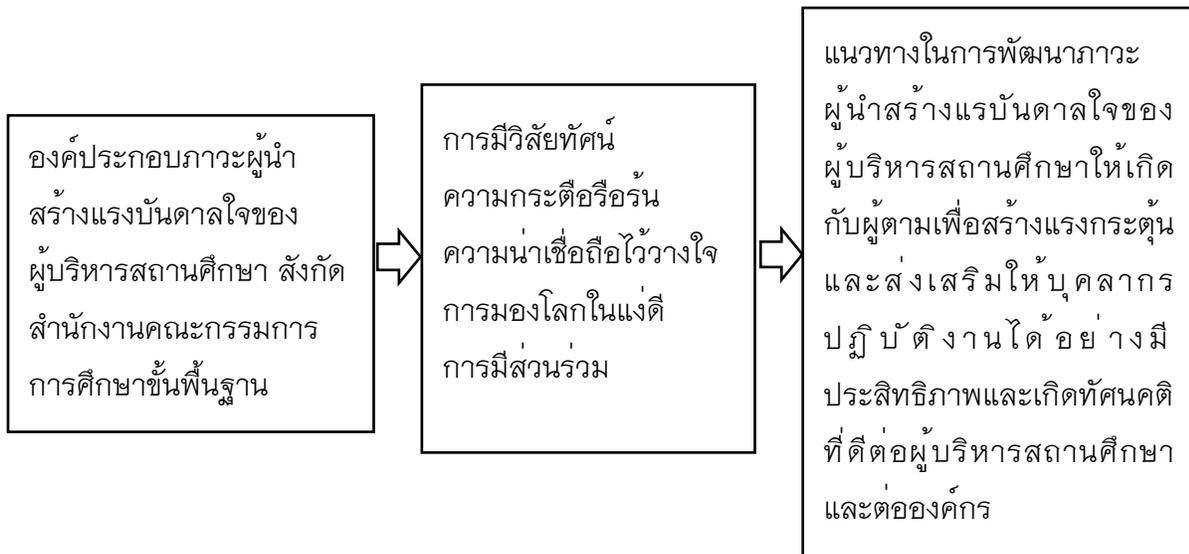
## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ 3) ความกระตือรือร้น 4) การมองโลกในแง่ดี และ 5) การมีส่วนร่วม ซึ่งผลวิจัยที่ออกมาเช่นนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจอย่างหลากหลายและรัดกุม

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงทำให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นไปตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น สอดคล้องกับ Butchan (2019) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมในการบันดาลใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเชื่อมั่นและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความกระตือรือร้น 2) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การมองโลกในแง่ดี 5) การมีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Poojomjit (2018) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) มีความน่าไว้วางใจ 3) มีความกระตือรือร้น และ 4) มองในแง่ดี ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจที่ได้จากการศึกษาล้วนมีส่วนส่งเสริมความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับ Kongprab (2020) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจจะพยายามสร้างบริบทที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามผ่านทางวิสัยทัศน์ทำทนายการเปลี่ยนแปลงสภาพเดิม การพัฒนาผู้ตามทั้งในด้านการรับรู้และการเรียนรู้ ตลอดจนจนกระทั่งตนเองเป็นต้นแบบเชิงบทบาทด้านจริยธรรม ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามในด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ ให้ความร่วมมือและความอดทนอดกลั้น ซึ่งก็คือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจแล้วจะช่วยส่งเสริมให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อส่วนรวม และมีความเชื่อมั่นในองค์กร

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาสร้างโปรแกรมพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารอีกทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อการดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมากขึ้น ซึ่งผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้นั้นจะทำให้การบริหารงานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจให้เกิดแก่ผู้ตาม มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มองโลกในแง่ดี และกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจโดยใช้เป็นข้อมูลในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาการเรียนรู้หรือใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อการดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมากขึ้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรนำผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบไปเป็นกรอบในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยนำผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

### References

- Ariyasup, S. (2011). *The hands-of manager: How to Mentor People and Allow Them to Be Successful*. Bangkok: Bee Media Group (Thailand) Co.,Ltd..
- Auchaswadi, C. (2013). *Resources mobilization for educational administration in primary schools*. [Doctoral Dissertation, Silpakorn University].
- Butchan, C. (2019). *Inspired Leadership Development Model of Small School Administrators: Methodology Integrated Research* [Master's Thesis, Khon Kaen University].
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California, LA: SAGE Publications.
- Chandasuwan, P. (2018). Testing Measurement Invariance across Groups: Inspirational Leadership Scale. *Journal of the Association of Researchers*, 23(1), 36–48.
- Jaichansukkit, P. (2007). *The Power of Inspiration*. [http://www.drphot.com/images/journal/2553/ceo\\_tips/Article\\_inspiration\\_communicate20%20Jan %202010.pdf](http://www.drphot.com/images/journal/2553/ceo_tips/Article_inspiration_communicate20%20Jan%202010.pdf)
- Jedaman, P. (2021). Sustainable Inspirational Leadership a Managing Education Organization under Globalization Era. *Linguistica Antverpiensia*, 2, 2893–2907.
- Kongprab, P. (2020). Relationship among Inspirational Leadership, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour of Staff within Yala Hospital: Multilevel Analysis. *Journal of the Association of Researchers*, 25(3), 257–272.
- Meepan, N. (2016). *The Leadership Model of Royal Award Recipient Schools in The Upper Northern Region, Thailand*. Chiang Mai: Chiang Mai Rajabhat University.
- Ngamwirothcharoen, J. (2017). *The world has changed after COVID-19*. *Thai Publica*. Retrieved May 3, 2022, from <https://thaipublica.org/2020/03/data-driven-society42/>
- Office of the Education Council. (2021). *Competency in Thai education in the international arena, year 2020*, Ministry of Education, Thailand.

- Poojomjit, W. (2018). *Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model* [Doctoral Dissertation, Mahamakut Buddhist University].
- Poonawang, S. (2019). *An Approach to Development of Inspirational Leadership of School Administrator under The Secondary Educational Service Area Office 25*. [Master's Thesis, Rajabhat Maha Sarakham University].
- Siridhrungsri, P. (2019). Resource Mobilization for Education. *Suthiparithat Journal*, 33(106), 1–16.
- Thepsaeng, S., Sukrat, K., Puang Ngam, D. (2017). Inspiration Building Strategies of Contemporary Leader. *SWU Educational Administration Journal*, 14(27), 165–172.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2015). *The Inspiring Leader Unlocking the Secret Behind How Extraordinary Leaders Motivate*. [https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/04/White-Paper\\_-Unlocking-The-Secret-Behind-How-Extraordinary-Leaders-Motivate.pdf](https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/04/White-Paper_-Unlocking-The-Secret-Behind-How-Extraordinary-Leaders-Motivate.pdf)