



**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2**

**The Relationship between Servant Leadership of School Administrators and Organizational
Climate of Schools under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2**

อมรา กาฬสมุทร¹ เก็จกนก เอื้อวงศ์² และพิชิต ฤทธิจิรญ์³

Ammara Kansamut¹, Ketkanok Urwongse² and Pichit Ritcharoon³

¹นักศึกษา, หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

²รองศาสตราจารย์, ดร. หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

³รองศาสตราจารย์, ดร. คณะการจัดการการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹Student, Master of Education (Educational Administration), Sukhothai Thammathirat Open University

²Assoc. Prof. Dr., Master of Education (Educational Administration), Sukhothai Thammathirat Open University

³Assoc. Prof. Dr., Faculty of Creative Education Management, Panyapiwat Institute of Management

Corresponding author, E-mail: to_star17@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 285 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 28 ข้อ มีความค่าเที่ยงเท่ากับ .98 และ ตอนที่ 3 ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 35 ข้อ ความค่าเที่ยงเท่ากับ .88 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การให้บริการ การเสริมพลังและให้กำลังใจ ความไว้วางใจ การมองการณ์ไกล และการรับรู้รับฟัง 2) บรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การแต่ละแบบ พบว่า บรรยากาศองค์การที่อยู่ในระดับมาก 3 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศคิสร และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง และแบบบรรยากาศองค์การที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ คือ บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศแบบปิด และ 3) บรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.544$) โดยบรรยากาศแบบคิสรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำให้บริการอยู่ในระดับสูง



($r=.802$) บรรยากาศแบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r=.783$) บรรยากาศแบบเป็นกันเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับปานกลาง ($r=.523$) บรรยากาศแบบควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับต่ำ ส่วนบรรยากาศแบบปิดมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับต่ำ ($r=-.202$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำไฟบริการ; ผู้บริหารสถานศึกษา; บรรยากาศขององค์กร

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the level of servant leadership of school administrators under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2; 2) to study the level of organizational climate of schools and 3) to study the relationship between servant leadership of school administrators and organizational climate of schools. The sample consisted of 285 teachers in schools under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2 obtained by stratified random sampling based on school size. The research instrument was a questionnaire. It was divided into 3 parts such as part 1) respondents' status by checklist with 6 items part 2) Service Leadership Level of Educational Institution Administrators by rating scale with 28 items and the precision was 0.98 and part 3) the organizational climate level of educational institutions by rating scale with 35 items and the precision was 0.88. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient. Research results showed that 1) the overall and specific aspects of servant leadership were at the high level, with the rating means ranked from high to low as follows; the aspects of stewardship, empowerment and encouragement, trust, foresight, and listening; 2) the overall organizational climate was at the high level; when considering each type of organizational climate, three types were at the high level: the open climate, the autonomous climate and the familiar climate; besides, two types were at the moderate level: the controlled climate and the closed climate; and 3) there was a positive relationship at the moderate level between organizational climate and servant leadership of school administrators at the .01 level ($r=.544$); specifically, the autonomous climate positively correlated at the high level ($r=.802$) with servant leadership, the open climate positively correlated at the rather high level ($r=.783$) with servant leadership, the familiar climate positively correlated at the moderate level ($r=.523$) with servant leadership, and the controlled climate positively correlated at the low level ($r=.152$) with servant leadership; while the closed climate negatively correlated at the low level ($r=-.202$) with servant leadership.

Keywords: Servant leadership, School Administrators, Organizational climate



บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนา ศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจาก กระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหา วิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถ ก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนา แล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2560, น. 29)

การจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวได้นั้น ก็เป็นบทบาทของสถานศึกษาที่จะพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเป็นกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ และสถานศึกษาจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้มากขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานใน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีความเปลี่ยนแปลงและความ กดดันจากสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง พลิกผันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรที่บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจ และมีแรงผลักดันในการทำงานที่ดีจึงมีความสำคัญ ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวคือ บรรยากาศองค์การ โดย

บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งในการศึกษา องค์การเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำ และขวัญกำลังใจ กับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็น ความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (จันทร์ณี สงวนนาม, 2553) นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีส่วนใน การกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การแล้ว Brown and Moberg (1980) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อ องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลมี ทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่ง ที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมมา จากความเป็นมาของวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างเสริม บรรยากาศองค์การในทางบวกที่ทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศ องค์การที่อิสระ ครูและบุคลากรได้รับการเสริมสร้างกำลังใจ มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถของตนเอง มีความรักความ ผูกพันต่อกัน บรรยากาศในลักษณะนี้นอกจากจะช่วยสร้างเสริมความ พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายใน การจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ในการเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องอย่างมากคือ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังเช่น บังอร นารี (2558) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานซึ่งพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การอยู่ ในระดับมาก นอกจากนี้ เมื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะ ต่าง ๆ แล้วนั้น ก็จะพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการ (Servant Leadership) เป็นคุณลักษณะผู้นำที่เน้นการให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม



เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ประสพความสำเร็จ ด้วยความจริงใจ (Yukl, 2002, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ การเพ็ง, 2557; จุฬินทิพา นพคุณ, 2558) คุณลักษณะดังกล่าวจึงเป็นคุณลักษณะที่น่าจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาได้ โดยมีงานวิจัยที่ศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา (มัทนา นิธานนท์, 2557; ณัฐนันท์ จุฑาเจริญ ชูชาติ พวงสมจิตร และ รัตนา ดวงแก้ว, 2560; อาทิตยา บริพันธ์, 2560)

ดังนั้น จึงเป็นได้ว่า ภาวะผู้นำไปบริการเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ เนื่องจากภาวะผู้นำไปบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีศักยภาพและมีความพร้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2005, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ การเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำไปบริการ การเป็นผู้นำไปบริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมที่จะเป็นการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเพียงผู้นำ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดี เพื่อให้ออกมาในรูปแบบของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต จึงเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจคุณภาพการสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร

สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เป็นหน่วยงานที่จำเป็นต้องให้ความสนใจกับการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี โดยสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาก็มีนโยบายและพันธกิจหลักของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรตนเองและให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ สร้างความรัก สามัคคี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (กลุ่มนโยบายและแผน, 2562, น. 91) ซึ่งถือเป็นจุดเน้นของการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในสถานศึกษา

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เพื่อให้ได้สารสนเทศที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 หรือไม่ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

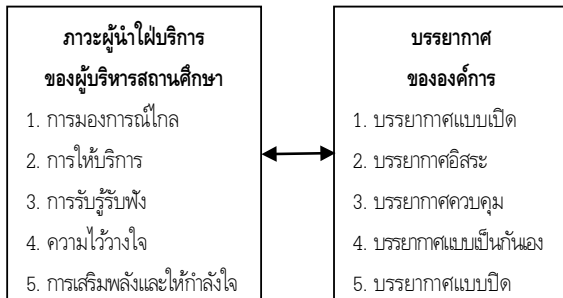


สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสรุปสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 119 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 1,068 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 285 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมองการณ์ไกล 2) การให้บริการ 3) การรับรู้รับฟัง 4) ความไว้วางใจ และ 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ

2.2 บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาใน 5 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเปิด 2) บรรยากาศอิสระ 3) บรรยากาศควบคุม 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง และ 5) บรรยากาศแบบปิด

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีการศึกษามีดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ จำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 63 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 3 ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 35 ข้อ



ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยมีดังนี้

1. ศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยายภาพขององค์การ เพื่อนำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่ผู้วิจัยศึกษามาเป็นมาทำการกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถามที่จะสร้างขึ้น
2. ร่างข้อความของแบบสอบถามตามขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถามที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้ามา
3. จัดทำแบบสอบถามโดยเรียงลำดับคำถาม
4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จในขั้นตอนแรกนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามในเบื้องต้นแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คุณภาพเครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า IOC ทุกข้อเท่ากับ 1.00
6. นำแบบสอบถามไป Tryout กับครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
7. วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 ตอนที่ 3 บรรยายภาพองค์กรของสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ยอมรับกันไม่ควรน้อยกว่า 0.70 (บุญธรรมกิจปริดาภิรักษ์, 2553)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความ

ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปยังสถานศึกษา เพื่อให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามออนไลน์ โดยผู้วิจัยแนบ ลิงค์ และ QR code ไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามออนไลน์ตาม ลิงค์ หรือ QR code กำหนดระยะเวลาในการตอบกลับติดตามการตอบกลับเป็นระยะ โดยมีการติดตาม จำนวน 4 ครั้ง
3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามพบว่า แบบสอบถามทุกฉบับมีความถูกต้องสมบูรณ์สามารถนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) รายละเอียด ดังนี้
ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. บรรยายภาพขององค์กร วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) รายละเอียด ดังนี้



ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 แปลความว่า ระดับบรรยากาศ
องค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 แปลความว่า ระดับบรรยากาศ
องค์กร อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 แปลความว่า ระดับบรรยากาศ
องค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 แปลความว่า ระดับบรรยากาศ
องค์กร อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 แปลความว่า ระดับบรรยากาศ
องค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์กร สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยการวิเคราะห์
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-
moment correlation coefficient) โดยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2554) ดังนี้

1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์แบบสมบูรณ์

0.80-0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

0.60-0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.40-0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.20-0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0.01-0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สำหรับทิศทางความสัมพันธ์ พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็น (-) แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางลบ
หรือทิศทางตรงกันข้าม หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่า
เป็น (+) แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทิศทาง
เดียวกัน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ
ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร
เขต 2 จำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมองการณ์ไกล	4.11	0.75	มาก
2. ด้านการให้บริการ	4.17	0.76	มาก
3. ด้านการรับรู้รับฟัง	4.04	0.82	มาก
4. ด้านความไว้วางใจ	4.13	0.77	มาก
5. ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ	4.14	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย	4.12	0.71	มาก

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.71) เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจาก
มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้บริการ ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.76)
ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.81) ด้านความ
ไว้วางใจ ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.77) และด้านการมองการณ์ไกล
($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.75) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้อ
อื่น ๆ ในกลุ่มคือ ด้านการรับรู้รับฟัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$,
S.D.=0.82)

2. ระดับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ
บรรยากาของค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
จำแนกเป็นรายด้าน

บรรยากาของค์การ ของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บรรยากาแบบเปิด	4.15	0.74	มาก
2. บรรยากาคือสระ	4.11	0.76	มาก
3. บรรยากาควบคุม	3.31	0.94	ปานกลาง
4. บรรยากาแบบเป็นกันเอง	3.83	0.78	มาก
5. บรรยากาแบบปิด	2.56	1.17	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.59	0.56	มาก

จากตารางที่ 2 ระดับบรรยากาของค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.59$, S.D.=0.56) เมื่อพิจารณาเป็น
รายแบบ พบว่า มีแบบที่อยู่ในระดับมากอยู่ 3 แบบ ได้แก่
บรรยากาแบบเปิด ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.74) บรรยากาคือสระ ($\bar{X}=4.11$,
S.D.=0.76) และบรรยากาแบบเป็นกันเอง ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.78)
และมีแบบที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ คือ บรรยากา
ควบคุม ($\bar{X}=3.31$, S.D.=0.94) และบรรยากาแบบปิด อยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.56$, S.D.=1.17)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษากับบรรยากาของค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนด
สัญลักษณ์แต่ละตัวแปรย่อยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- X1 ด้านการมองการณ์ไกล
- X2 ด้านการให้บริการ
- X3 ด้านการรับรู้รับฟัง หรือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
- X4 ด้านความไว้วางใจ
- X5 ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ
- X ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
- Y1 บรรยากาแบบเปิด
- Y2 บรรยากาคือสระ
- Y3 บรรยากาควบคุม

Y4 บรรยากาแบบเป็นกันเอง

Y5 บรรยากาแบบปิด

Y บรรยากาของค์การในภาพรวม

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษากับบรรยากาของค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชุมพร เขต 2

ตัวแปร	Y ¹	Y ²	Y ³	Y ⁴	Y ⁵	Y
X ₁	.678**	.663**	.178**	.501**	-.186**	.492**
X ₂	.761**	.786**	.119*	.526**	-.205**	.524**
X ₃	.697**	.736**	.121*	.479**	-.175**	.491**
X ₄	.734**	.745**	.143*	.503**	-.183**	.513**
X ₅	.688**	.710**	.131*	.371**	-.170**	.454**
X	.783**	.802**	.152*	.523**	-.202**	.544**

*p > .05 / **p > .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไฟ
บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาของค์การของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชุมพร เขต 2 ปรากฏดังนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา (X) กับบรรยากาของค์การของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 (Y)
มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 (r=.544) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปร
ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ในรายด้านกับ
บรรยากาของค์การของสถานศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการทุก
ด้านมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางกับบรรยากาของค์การ
ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.524-
.491) และหากพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรบรรยากา
ของค์การของสถานศึกษา ในแต่ละแบบกับภาวะผู้นำไฟบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า บรรยากาแบบเปิดมีความสัมพันธ์
กับภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 (r=.783) บรรยากาแบบคือสระมีความสัมพันธ์กับ



ภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t=8.02$) บรรยายภาพแบบเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t=5.23$) ภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์กับบรรยายภาพแบบควบคุมอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t=-1.52$) ส่วนภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t=-.202$)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีการบริหารที่เน้นให้เกิดความไว้วางใจกัน โดยมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งถือเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำไฟบริการการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้การบริหารในลักษณะนี้ หากพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ครูโดยส่วนใหญ่ในสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เป็นครูผู้ช่วย และครูร้อยละ 59.84 จึงยังมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่มาก และเป็นครูรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี ร้อยละ 62.10 อีกทั้งสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงอาจมีความเป็นไปได้ว่า ลักษณะการทำงานเป็นการทำงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่เสริมพลังเสริมกำลังใจให้กับครู มีการทำงานที่ค่อนข้างใกล้ชิด ให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู โดยมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมายให้ครูปฏิบัติงานโดยสร้างความร่วมมือ และการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นลักษณะของการมีภาวะผู้นำไฟบริการ ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ Laub (1999, อ้างถึงใน Irving, 2005) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่ไม่จำกัดของ

บุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการและแสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Developing people) โดยการให้โอกาสเพื่อการพัฒนาศักยภาพของเขาส่งเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่าง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตาม และสนับสนุนด้วยการแสดงความเชื่อมั่น สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณพรหมจรรย์, 2555, กนกกร ศิริสุข (2557) และงานวิจัยของผู้นำน้อยหลายท่านที่พบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก (องอาจ สิมเสน, 2556, มัทนา นิทานานนท์, 2557, ณัฐภรณ์ ฐานเจริญ ชูชาติ พวงสมจิตร และรัตน ดวงแก้ว, 2560, อาทิตยา บริพันธ์, 2560)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยัง พบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการรับรู้รับฟัง แม้จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้เป็นเหตุผลตามที่ได้กล่าวแล้ว คือ ครูโดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่มาก คือ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.10 ซึ่งอาจมองในมุมกลับกันว่าด้วยความที่ครูมีประสบการณ์น้อยกว่าผู้บังคับบัญชา อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังครูไม่มากนัก ทั้ง ๆ ที่ความเป็นจริงการรับรู้รับฟังถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นประโยชน์ และมีคุณค่าสำหรับการทำงานร่วมกันในองค์กร ตามที่ Melchar and Bosco (2010, p. 81) กล่าวไว้ว่า การรับรู้รับฟังว่าเป็นการสื่อสารถึงบุคลากร การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจภารกิจหน้าที่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears (2010) ที่กล่าวว่า การรับรู้รับฟังผู้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจเป็นพื้นฐานของทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำไฟบริการจะฟังเพื่อค้นหาความตั้งใจของกลุ่ม และช่วยให้ความตั้งใจนั้นกระจ่างชัด ผู้นำต้องสามารถรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพูด และสิ่งที่ไม่ถูกพูดออกมาในระหว่างการสื่อสาร นอกจากนี้ยังต้องให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม ซึ่งสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, น. 4) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องรับฟังและยอมรับปัญหา รับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น จะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักและ

เน้นให้มีการรับรู้รับฟังครู ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาให้มากขึ้น โดยการรับฟังอาจช่วยให้ครูมีความมั่นใจ อบอุ่นใจ เพราะมีผู้รับฟัง และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแบบบรรยากาศองค์การแต่ละแบบ พบว่า อยู่ในระดับมากอยู่ 3 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศอิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ซึ่งกล่าวได้ว่า บรรยากาศทั้ง 3 แบบนี้เป็นบรรยากาศในเชิงบวกที่อาจจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยส่วนใหญ่สะท้อนว่า บรรยากาศขององค์การมีลักษณะเป็นบรรยากาศในเชิงบวก ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศอิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สนับสนุนส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้มีความไว้วางใจกัน มีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นระยะ การทำงานมีความยืดหยุ่น มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงาน ครูมีขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ การที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีโอกาสดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนม สามารถเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการได้ โดยจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สร้างกำลังใจให้กับครู ทำให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงทำให้บรรยากาศองค์การเป็นไปในทางบวก ในประเด็นนี้สอดคล้องกับที่ Greene (1992) และ Halpin (2014) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การแบบเปิด และแบบอิสระไว้ว่า เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานบรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ คำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความเป็นกันเองและ

จริงใจมีลักษณะความยืดหยุ่น ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน และพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับผลตอบแทนของตน

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศแบบปิด มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการเป็นบรรยากาศ ทั้ง 2 ลักษณะตรงกันข้ามกับบรรยากาศเชิงบวก อีกทั้งครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีความเห็นว่าบรรยากาศในองค์การของตนเป็นบรรยากาศแบบเปิดบรรยากาศแบบอิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเองมากกว่า ดังนั้น บรรยากาศองค์การแบบควบคุม และบรรยากาศแบบปิด จึงเกิดขึ้นในสถานศึกษาไม่มาก ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี เนื่องจากบรรยากาศควบคุม และบรรยากาศแบบปิด เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานเน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากเกินไป จนใช้วิธีการกำกับและควบคุมการทำงาน ซึ่งในสภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารมักจะเป็นคนที่มีลักษณะวางอำนาจและเป็นผู้สั่งการตลอดเวลา มักทำตามใจตนเอง ไม่มีเหตุผล มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมิได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติจะมีปฏิกิริยาหรือความรู้สึกอย่างไร นำไปสู่การขาดการให้ความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน ขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ครูรับรู้ว่าตนมีภาระงานมากเกินไป ขาดแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศดังกล่าวจึงไม่เกิดผลดีแก่ผู้ปฏิบัติ แม้ในระยะแรก ๆ ผลสำเร็จและคุณภาพของงานจะสูง แต่ในระยะยาวความล้มเหลวในองค์การก็จะเกิดขึ้น (Halpin & Croft, 1963) ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน บรรยากาศองค์การในลักษณะนี้อาจไม่เหมาะสม จึงสมควรแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้การทำงานเกิดภาวะสมดุล คือ ได้รับความสุขและความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยมีข้อค้นพบในรายละเอียดว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศแบบอิสระ และด้านบรรยากาศแบบเปิด มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง และค่อนข้างสูง อาจ



เนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ครูมีความเป็นกันเองและจริงใจ มีความยืดหยุ่นในการสั่งการ ให้ความอิสระแก่ครู จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครู ซึ่งจะทำให้ครูได้ทราบถึงความสัมพันธ์ และมิตรภาพที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา จึงทำให้บรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศที่เกื้อหนุนกันทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่ดี

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาผลการวิจัยในส่วนของบรรยากาศองค์กรแบบควบคุม และแบบปิดพบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบควบคุมอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการที่ผลการวิจัยออกมาเป็นเช่นนี้ สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า การมีภาวะผู้นำไฟบริการซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งการรับใช้สนองความต้องการของผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นเติบโต และสนับสนุนโอกาสสำหรับคนอื่น (Daft 2003, อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาครณ์, 2556) และเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุงทะนุถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น (Yukl, 2002, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ การเพ็ง, 2557) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรแบบควบคุมในระดับต่ำ ซึ่งเป็นลักษณะบรรยากาศที่ผู้บริหารงานเน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากเกินไปจนใช้วิธีการควบคุม กำกับ ผู้บริหารใช้การวางอำนาจและเป็นผู้สั่งการตลอดเวลา ไม่มีเหตุผล มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติ (Haphin & Croft 1963, pp. 174-181) จึงแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของทั้ง 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำไฟบริการกับบรรยากาศองค์กรแบบปิดไม่ได้เป็นคุณลักษณะที่จะส่งเสริมหรือสัมพันธ์กันมากนัก

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์กรแบบปิดในระดับต่ำ ซึ่งผลการวิจัยที่พบเช่นนี้ก็ยิ่งทำให้เห็นชัดว่า การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำไฟบริการมากเท่าใด ก็จะช่วยให้บรรยากาศองค์กรแบบปิดลดลงไป ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ครูมีความเป็นกันเองและจริงใจ ผู้นำที่เสริมพลัง เสริมกำลังใจให้กับครูให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูมีความยืดหยุ่นในการสั่งการให้อิสระแก่ครู มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายให้ครูปฏิบัติงานโดยสร้างความร่วมมือ และการเห็น

คุณค่าซึ่งกันและกัน ก็จะเป็นปัจจัยที่ช่วยลดบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็นบรรยากาศที่แสดงถึงการไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ราบรื่น และขาดความก้าวหน้า ขาดขวัญและกำลังใจ ไม่มีความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงาน (Haphin & Croft, 1963, p. 174-181; Greene (1992); Halpin (2014)

ดังนั้น จากผลการวิจัยจึงสะท้อนว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ โดยเฉพาะกับบรรยากาศองค์กรในทางบวก เช่น บรรยากาศองค์กรแบบเปิด และบรรยากาศองค์กรแบบอิสระที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกระชับสูงและค่อนข้างสูง จึงเป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อกัน ในขณะที่ภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศแบบปิดก็แสดงให้เห็นว่าการมีภาวะผู้นำไฟบริการสูงขึ้นเท่าใด ก็อาจช่วยลดบรรยากาศแบบปิดมากขึ้นเท่านั้น ผลการวิจัยจึงย้ำให้เห็นว่าการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำไฟบริการมีผลเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรโดยตรง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการรับรู้รับฟัง จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบายหรือจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในและภายนอกองค์กร

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองในการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในและภายนอกองค์กร ยอมรับฟังและเปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

1.2 จากผลการวิจัยที่ระบุว่า บรรยากาศขององค์กรในแต่แบบ พบว่า มีบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบอิสระอยู่ในระดับมาก ส่วนบรรยากาศแบบควบคุม และบรรยากาศ

แบบปิด อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบรรยายแบบเปิด และบรรยายแบบอิสระ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากและค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ในขณะเดียวกันควรเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบอิสระให้มากที่สุด

1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเปิดไม่ให้เกิดความเครียดและบุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานแบบเปิด จัดสรรภาระงานให้มีความพอดีไม่มากเกินไป เพื่อครูและบุคลากรจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.2.3 จากผลการวิจัยที่ระบุว่า แม้บรรยากาศควบคุมในภาพรวม จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า หน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งทำงานให้สำเร็จโดยใช้การควบคุมตรวจสอบอยู่ในระดับมาก ซึ่งลักษณะนี้ อาจส่งผลหรือไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การในเชิงบวกผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรตระหนักถึงผลกระทบในเชิงลบต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานจนอาจทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำไฟบริการเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศองค์การในทางบวกเพิ่มขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก

2.2 ควรศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรในด้านอื่นที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

2.3 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

เอกสารอ้างอิง

- กนกกร ศิริสุข. (2557). ภาวะผู้นำไฟบริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา. (รายงานวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณกองทุนวิจัยไม่ได้ตีพิมพ์). สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2562). แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564. ชุมพร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2.
- จันทร์ณี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นครบุรี: สำนักพิมพ์บุ๊คพอยท์.
- จุฬินทิพา นพคุณ สิริมา ภิญโญนนตพงษ์ ศิโรจน์ ผลพันธิน และบุญเขต ภิญโญนนตพงษ์. (2558). การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย. วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11(2), 111-130.
- ณัฐนันท์ ฐานเจริญ ชูชาติ พวงสมจิตร และ รัตนา ดวงแก้ว. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ., 10(2), 261-272.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สุริยาสาน.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- บงอร นารี. (2558). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).
- กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- พรณี สิกิพัฒนะ. (2554). วิธีการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.



- พิพัฒน์ นนทนาครณ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ*.
กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มัทนา นิธานนท์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไม่
บริการกับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงานโครงการ
ฟื้นฟูศีลธรรมโลก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ความสัมพันธ์
ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศ
ขององค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1*.
ลำปาง: มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ แนวคิด ทฤษฎี
และงานวิจัย Servant Leadership: Concepts,
Theories and Research*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม:
อภิชาติการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- องอาจ สิมเสน. (2556). *ภาวะผู้นำไม่บริการของผู้บริหารที่ส่งผล
ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น:
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาทิตย์ บริพันธ์. (2560). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไม่
บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
ดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรุณ พรหมจรรย์. (2555). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่
บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization
theory and management: Amacro approach*.
New York: John Wily and Sons.
- Greene, J. C. (1992). *A Study of Principals' Perception
of their Involvement in Decision. Making
Processes: It's on Their Joy Performance*.
- Halpin and Croft. (1963). *Theory and research in
administration*. New York: The Macmillan
- Halpin, D. R. (2014). *The Organization of Political
Interest Groups: Designing advocacy (Routledge
Research in Comparative Politics)*. New York:
Routledge.
- Irving, J.A. (2005). *Servant leadership and the
effectiveness of teams*. Ph.D. Dissertation,
Regent University, United States-Virginia.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). *Determining
Sample Size for Research Activities*. New Jersey:
Prentice-Hall.
- Melchar and Bosco. (2010). *Organisation Development
and Transformation in South Africa*. Durban:
Butterworths.
- Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership:
Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*.
Journal of Virtues & Leadership, 1 (1), 25-30.