

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

นางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

The Relationship between Service-Oriented Leadership of School
Administrators and Morale of Teachers in Schools under Narathiwat
Primary Education Service Area Office 2

Miss Urisa Jehteh



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Educational Administration
School of Educational Studies
Sukhothai Thammathirat Open University
2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ชื่อและนามสกุล นางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรรถนพ จินะวัฒน์

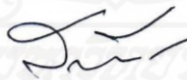
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรถนพ จินะวัฒน์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สฤษดิ์พงษ์ ลิ้มพิชเชียร)



(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ผู้ศึกษา นางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ **รหัสนักศึกษา** 2562300364 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์
ปีการศึกษา 2562

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (2) ศึกษาระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 306 คน ใน 118 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจของครู มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.89 และ 0.87 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .78

คำสำคัญ ภาวะผู้นำใ้บริการ ขวัญกำลังใจ ประถมศึกษา นราธิวาส

Independent Study title: The Relationship between Service-Oriented Leadership of School Administrators and Morale of Teachers in Schools under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2

Author: Miss Urisa Jehteh; ID: 2562300364);

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Independent Study advisor: Dr. Annop Jeenawathana, Associate Professor;

Academic year: 2019

Abstract

The objectives of this research were (1) to study service-oriented leadership of school administrators under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2; (2) to study the level of morale of teachers in schools under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2; and (3) to study the relationship between service-oriented leadership of school administrators and the level of morale of teachers in schools under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2.

The research sample consisted of 306 teachers in 118 schools under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2, obtained by stratified random sampling. The research instrument was a rating scale questionnaire on service-oriented leadership of school administrator and morale of teacher, with reliability coefficients of 0.89 and 0.87 respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient.

Research findings showed that (1) the overall service-oriented leadership of school administrators under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2 was rated at the high level; (2) the overall morale of teachers in schools under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2 was rated at the high level; and (3) the overall relationship between service-oriented leadership of school administrators and moral of teachers in schools under Narathiwat Primary Education Service Area Office 2 was positive and at the rather high level which was significant at the .01 level, with the correlation coefficient of .78.

Keywords: Service-oriented leadership, Morale, Primary education, Narathiwat

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาคือ รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไข ตลอดจนให้การอบรมสั่งสอนที่ดีในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่า อีกทั้งกรุณาให้ความช่วยเหลือ เมตตาและคอยชี้แนะแนวทางในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณท่านด้วยความเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สฤณี พงษ์ ลิ้มปิยะฐียร ประธานกรรมการและกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.วราภรณ์ แก้วสีขาว ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นางอรุณี คงมา ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 นางศิริประภา แซ่เถียร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 และนายทินกร ชาแท่น ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกมีอบา มิตรภาพที่ 223 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 และผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล ขอขอบคุณคุณครูที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณ อาจารย์วรรณดี รุ่งทิน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ยุรีษา เจ๊ะเต๊ะ

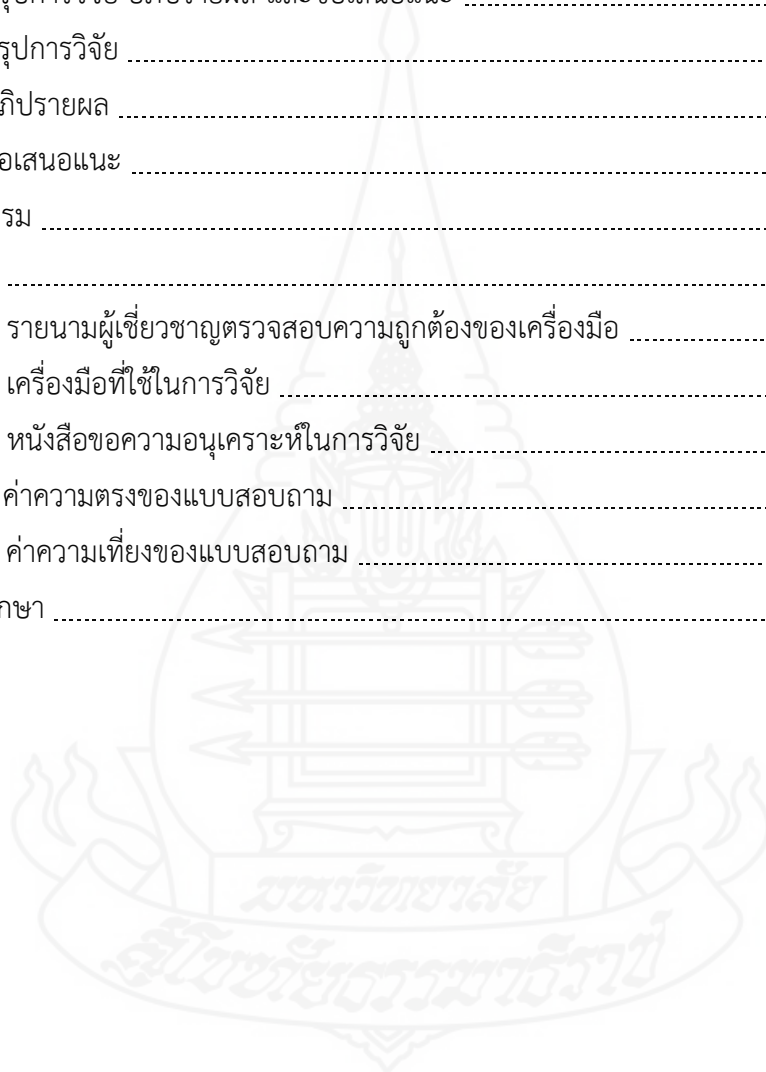
กุมภาพันธ์ 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครู	26
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	63
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	65
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน	76

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครู	83
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	85
สรุปการวิจัย	85
อภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะ	92
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	101
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ	102
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	105
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	116
ง ค่าความตรงของแบบสอบถาม	123
จ ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม	132
ประวัติผู้ศึกษา	142



สารบัญตาราง

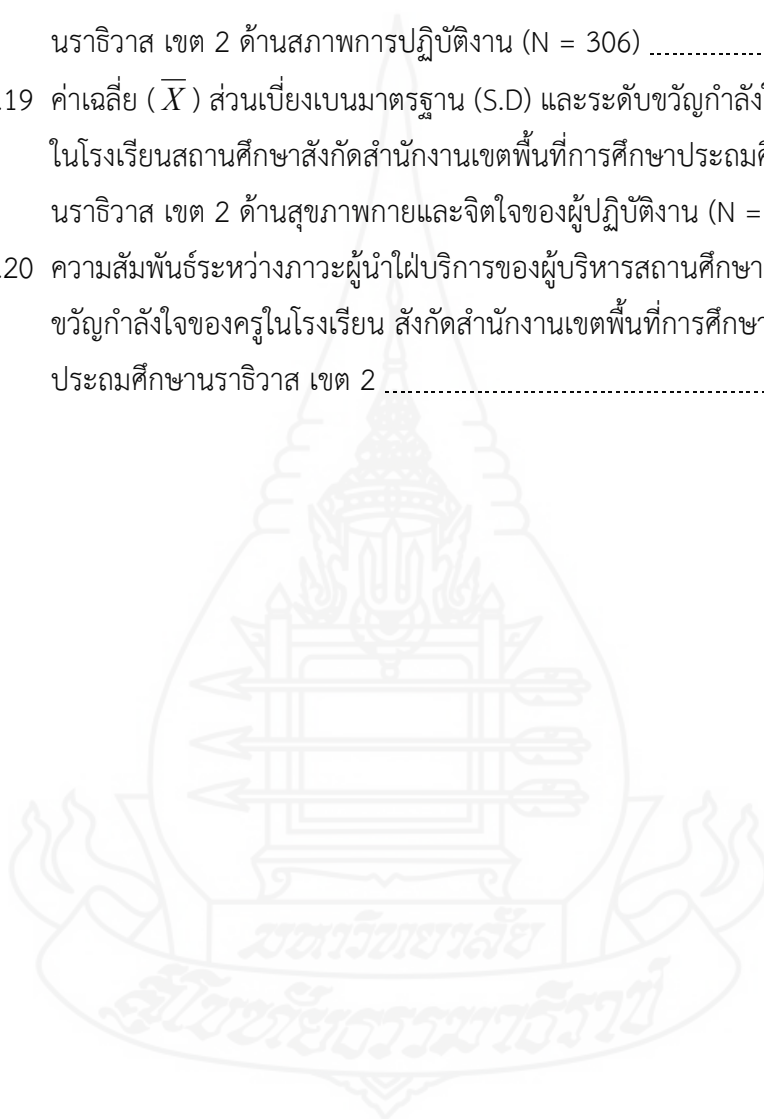
	หน้า
ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ	23
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ของขวัญกำลังใจ	46
ตารางที่ 2.3 แสดงการรวมองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครู	48
ตารางที่ 3.1 ขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการยึดอำเภอที่ตั้ง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2	57
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนตามข้อมูลทั่วไป	64
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน (N = 306)	65
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการฟัง (N = 306)	66
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการมีความรู้สึกร่วม (N = 306)	67
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการเยียวยารักษา (N = 306)	68
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการตระหนักรู้ (N = 306)	69
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการโน้มน้าวใจ (N = 306)	70
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการสร้างมโนทัศน์ (N = 306)	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล (N = 306)	72
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการรับผิดชอบดูแล (N = 306)	73
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (N = 306)	74
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการสร้างชุมชน (N = 306)	75
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน (N = 306)	76
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครู ในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (N = 306)	77
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครู ในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านความมั่นคงและโอกาส (N = 306)	78
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครู ในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (N = 306)	79
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครู ในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านรายได้และสวัสดิการ (N = 306)	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครู ในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน (N = 306)	81
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครู ในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (N = 306)	82
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2	83



ฉ

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 5



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญที่สนองให้ทุกคนต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินชีวิต การทำงาน การสร้างความสำเร็จให้กับชีวิต และสามารถนำมาใช้ประโยชน์พัฒนาให้มนุษย์ดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข การศึกษามีอิทธิพลต่อสังคมโลกในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจุบันการจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อเป็นไปตามยุคสมัยก้าวหน้าเทคโนโลยีและเพื่อก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงแห่งยุคโลกาภิวัตน์ อีกทั้งคนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งได้เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและยกระดับการศึกษาสู่มาตรฐานสากล จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบด้านการศึกษา ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยจึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาคนให้ไปสู่มาตรฐานสากล มีคุณภาพที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ ควบคู่คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต ให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ความรู้นั้นสามารถนำมาใช้พัฒนาคนให้มีความสามารถที่จะใช้ประกอบอาชีพและเอาตัวรอดได้ ซึ่งการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งใน การพัฒนาคนให้มีความรู้และสามารถให้ดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข อีกทั้งยังส่งผลต่อสังคมและประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้าได้

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการไปสู่เป้าหมายและมีคุณภาพในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ทั้งยังเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีบทบาทที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสถานศึกษาในทุกด้าน เป็นผู้นำหลักในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ ที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด ไหวพริบดีและเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากบุคลากรครู ทำให้สถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้า และมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้เกิดความรัก ความศรัทธา และยอมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพจากบุคลากรครู ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นผู้นำหลักในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรและจตุรพลังความสามัคคีของคนในองค์กร

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ติดตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ติดตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่คุณคณพึงจะได้รับหากผู้นำก็อดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้งๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (บังอร ไชยเผือก, 2550, น. 18)

การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ สิ่งที่เราขาดไม่ได้สำหรับการศึกษานั้นคือ ครู ไม่ว่าจะในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต ครูย่อมมีความสำคัญต่อสังคม ประเทศชาติและแม่แต่โลก กล่าวคือ ทรายาดใจที่สังคมมนุษย์ยังสามารถผลิตสมาชิกใหม่ให้สังคม ความต้องการครูก็จะมีอยู่ตลอดไปมีข้อจำกัดอยู่แต่เพียงในเรื่องจำนวนและความสามารถของครูในด้านต่างๆ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันโลกได้พัฒนาไปมากเช่นเดียวกัน ผู้เป็นครูจึงมีความสำคัญต่อความเจริญของงามของบุคคลในชาติ เพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีความเจริญในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากเยาวชนเหล่านั้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชาติบ้านเมืองต่อไป หากครูปฏิบัติภาระหน้าที่บกพร่อง ผลกระทบก็จะตกไปถึงความเสื่อมของสังคมและชาติบ้านเมือง ชาติจะมีความเจริญมั่นคง เพราะประชาชนในชาติได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี การพัฒนาที่ดีย่อมมาจากระบบการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้ที่ได้รับมาจากผู้เป็นครูที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความต้องการใช้ครูจึงต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมด้วย เพื่อพัฒนาระบบราชการ การบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยเฉพาะครู เพราะครูเป็นบุคลากรหลักที่จะทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา การสร้างขวัญกำลังใจให้ครูจึงมีความจำเป็นที่ทำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับคำรณ แพงไพร (2534, น. 25) ที่ได้กล่าวว่า ถ้าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานดีแล้ว จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความต้องการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การที่บุคคลมีขวัญดีจะเป็นส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะทำหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้เพราะขวัญเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัดเจน น้ำใจในการ

ทำงานนี้อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือเป็นกลุ่มที่ต้องเป็นไปในลักษณะซึ่งช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการสร้างขวัญจึงจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงานเพราะขวัญเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานให้มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรทุกคน ประเสริฐ เสมอจิต (2538, น. 3) ดังนั้นการมีขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นการกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับใดก็ตาม หากได้รับขวัญจากผู้บังคับบัญชา ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีขวัญกำลังใจที่สำคัญยิ่ง คือขวัญที่เกิดจากองค์การหรือหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติ เกิดจากครอบครัว คนรัก และเกิดจากขวัญที่สร้างด้วยตัวเอง บทบาทความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ส่งเสริมให้ทุกคนประสบความสำเร็จในหน้าที่ ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงมีความสัมพันธ์ต่อขวัญกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จและนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

สามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่อุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ มีเทือกเขารายล้อมมีต้นน้ำลำธาร ประชากรในพื้นที่ทำอาชีพการเกษตร ทุกคนมีความสุขในการดำรงชีวิต มีความรัก ความสามัคคี ปัจจุบันพื้นที่ดังกล่าวกลายเป็นพื้นที่เสี่ยงเนื่องจากเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ การเป็นอยู่จึงมีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น ทำให้พื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน รวมถึงบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนข้าราชการ จังหวัดนราธิวาสถือเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยงเป็นอันดับแรก มีเหตุการณ์ตลอดในระยะเวลาที่ผ่านมา เกิดความสูญเสียที่ไม่คาดคิดกับบุคลากรต่างๆ ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่กล้าที่จะเผชิญหน้า กลัวกับการเดินทางที่มีความเสี่ยง เกิดความระแวงระวังจากบุคคลแปลกหน้า ทำให้ความรู้สึกลอยๆ ไปปฏิบัติงานลดน้อยลง อันเนื่องมาจากความกลัวกับสถานการณ์ ดังที่ปรากฏตามข่าวและสื่อต่างๆ ที่ระบบการศึกษาได้สูญเสียบุคลากรทางการศึกษาไปอย่างไม่มีวันกลับ เป็นการสูญเสียบุคลากรจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่สามารถรับรู้ก่อนล่วงหน้า ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานในพื้นที่ การมีขวัญกำลังใจที่ดีจะทำให้ครูและบุคลากรกล้าที่จะเผชิญหน้าและยอมรับความจริงกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และพร้อมที่จะก้าวออกไป เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

ผู้วิจัยจึงได้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าและอยู่อย่างมีความสุข ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและการอยู่อย่างมีขวัญกำลังใจของครูที่อยู่ในสถานะที่เสี่ยงและหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานในสถานศึกษา การมีขวัญกำลังใจที่ดีเป็นการสร้างเกราะป้องกันตัวเองจากสิ่งที่น่ากลัวภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ให้กับบุคลากรครูได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 เพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ ระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

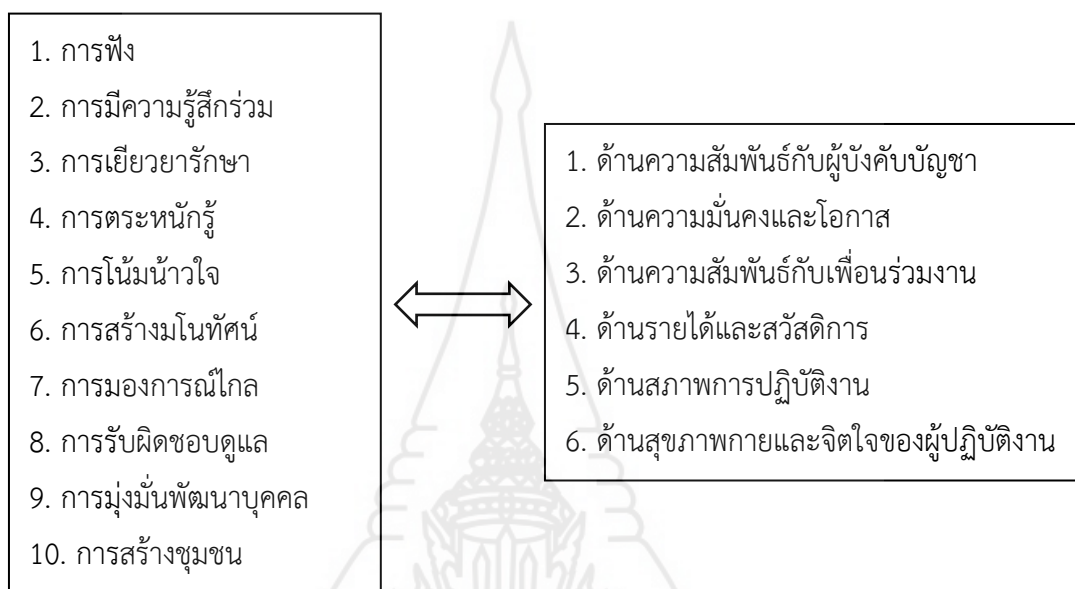
การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด โดยการศึกษาค้นคว้าตามแนวคิดของ Greenleaf (2002), Spears (2002, 2004), Spears & Lawrence (2002), Page & Wong (2003) เป็นหลัก โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุด และความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและนโยบายในการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การฟัง 2) การมีความรู้สึกร่วม 3) การเยียวยารักษา 4) การตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมนต์เสน่ห์ 7) การมองการณ์ไกล 8) การรับผิดชอบดูแล 9) การมุ่งมั่น พัฒนาบุคคล และ 10) การสร้างชุมชน

3.2 ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ แล้วนำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาระดับขวัญ กำลังใจของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2) ด้านความมั่นคงและโอกาส 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านรายได้และสวัสดิการ 5) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และ 6) ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นภาพประกอบที่แสดงถึงกรอบแนวคิดสำหรับ การวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรที่ 1 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแปรที่ 2 ขวัญกำลังใจของครู



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหา ดังนี้

5.1.1 ภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant Leadership Characteristics) ครอบคลุมคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้ 1) การฟัง 2) การมีความรู้สึกร่วม 3) การเยียวยารักษา 4) การ

ตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) การรับผิดชอบดูแล 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และ 10) การสร้างชุมชน

5.1.2 *ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน* ครอบคลุมคุณลักษณะ 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2) ด้านความมั่นคงและโอกาส 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านรายได้และสวัสดิการ 5) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และ 6) ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

5.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำนวน 1,422 คน จาก 118 โรงเรียน

5.3 ขอบเขตของระยะเวลา

ระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ปีการศึกษา 2562 ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2562 จนถึงเดือนมีนาคม 2563

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง กระบวนการหรือคุณลักษณะของพฤติกรรม การให้บริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ที่มีต่อครู ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการดำเนินงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ศิลธรรม และมีความยุติธรรม ต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้ประสบความสำเร็จ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันในองค์การ

6.1.1 การฟัง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ที่ต้องให้ความสำคัญต่อการฟังและมีทักษะในการสื่อสาร การตัดสินใจ รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด รวมทั้งต้องมีเจตนาที่ดีในการฟัง รับฟังทุกข้อมูล และมีความเข้าใจผู้พูดด้วย

6.1.2 การมีความรู้สึกร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ที่ต้องพยายามเข้าใจยอมรับถึงความรู้สึกของผู้อื่น ทุกคนล้วนมีความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธและให้ความสำคัญกับทุกคน ผู้บริหารที่ดีต้องยอมรับถึงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและพร้อมให้ออกสาเสมอ

6.1.3 การเยียวยารักษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่ต้องเยียวยาและให้ความช่วยเหลือต่อผู้ร่วมงานถึงความกดดันทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก เพื่อให้มีพลังสามารถเอาชนะต่อภาวะกดดันที่เกิดขึ้น และเกิดความเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้ร่วมงานในทางที่ดีขึ้น

6.1.4 การตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น และแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีอยู่ภายในของผู้บริหาร

6.1.5 การโน้มน้าวใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่สามารถพูดโน้มน้าวหรือแสดงความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและเต็มใจมากกว่าการใช้อำนาจในการสั่งบังคับหรือข่มขู่ให้ปฏิบัติตาม

6.1.6 การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่ต้องมีความสามารถทางด้านความคิดที่ชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน สามารถรู้ทิศทางในอนาคตโดยมองให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริง

6.1.7 การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่สามารถวางแผนและคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยมองจากประสบการณ์ในอดีต มองถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันสามารถนำมาตัดสินใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

6.1.8 ความรับผิดชอบดูแล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบดูแลช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เป็นบทบาทที่สำคัญในการบริหารองค์การ มีจิตบริการ มีความจริงใจในการดูแลช่วยเหลือและร่วมกันแก้ไขปัญหาภายในองค์การพร้อมกันกับผู้ร่วมงาน

6.1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่มีคุณค่ามากกว่าผลงาน ยอมรับความเป็นไปของผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาตนเองทั้งด้านงานวิชาชีพและความเป็นส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน

6.1.10 การสร้างชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีความสามารถในการสร้างกลุ่มชนในองค์การ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การให้มีวัฒนธรรมและมีความเข้มแข็งภายในองค์การ

6.2 ขวัญกำลังใจ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้สึกนึกคิดของครู ที่รู้สึกมั่นใจและมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ขวัญที่ดี

ต้องเกิดจากผู้นำให้ความเชื่อใจและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน อันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของคนในองค์กร

6.2.1 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการเป็นผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างในด้านการบริหารงานและส่งเสริมกำลังใจที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

6.2.2 ด้านความมั่นคงและโอกาส หมายถึง การสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและให้โอกาสในหน้าที่การงานให้มีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ เพื่อยกระดับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

6.2.3 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นการสร้างมิตรภาพ ความรัก ความสามัคคี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6.2.4 ด้านรายได้และสวัสดิการ หมายถึง สภาพความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีรายได้ดี มีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสวัสดิการรองรับความต้องการเพื่อการดำรงชีพ มีค่าตอบแทนนอกเหนือจากงานหลัก เช่น ค่าเดินทางไปปฏิบัติงานมีที่พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

6.2.5 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น มีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สามารถพร้อมใช้งานได้ และปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม

6.2.6 ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพของร่างกายที่มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

6.4 ครู หมายถึง บุคลากรครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในความรับผิดชอบสามารถนำผลการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและสามารถพัฒนาสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขปัญหาภาวะผู้นำใ้บริการของตนเองให้มีประสิทธิภาพ และสร้างขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีความสุข และมีคุณภาพ

7.3 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยสำหรับบุคคลที่สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ
 - 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ
 - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
 - 2.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ
 - 2.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
 - 2.3 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
 - 2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
 - 2.5 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ
3. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีตในการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จส่วนตัว (personal growth) และความสำเร็จทางจิตวิญญาณ (spiritual growth) ซึ่งนั่นก็คือ แนวคิดภาวะผู้นำ ใฝ่บริการที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการ ซึ่งหัวใจสำคัญคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องให้บริการผู้อื่นก่อน (Spear, อ้างถึงใน รุจิราภา นาคะพงษ์, 2556, น. 10)

ในปี ค.ศ. 1970 Greenleaf (อ้างถึงใน รุจิราภา นาคะพงษ์, 2556, น. 10) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมาโดยได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันตก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) ซึ่งเป็นคนรับใช้ในกลุ่มที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่น้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมา หลังจากการเดินทางสิ้นสุด ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคุณะเดินทางได้มีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอ ซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง

Greenleaf (1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำและได้ให้ทัศนะของผู้นำใฝ่บริการ โดยเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการก่อน โดยกล่าวว่าการทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่น ก่อนความต้องการของตนเอง นั่นก็คือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองภายในองค์กร ซึ่งก็จะเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคล ต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่นในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่การเป็นผู้นำ ผู้นำใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้นำที่ต้องการมีอำนาจก่อน ซึ่งเป็นผู้นำที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การบริการหรือการรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบใฝ่บริการให้ความสำคัญกับการดูแลบริการก่อน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นผลิตผลที่เกิดขึ้นท่ามกลางกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ การสนใจเรื่องวัตถุภายนอกมีมากขึ้น จนกระทั่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการกำเนิดขึ้นมา พร้อมกับความเชื่อที่ว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (the great leader) ต้องบริการหรือรับใช้ก่อน การแสดงออกที่มาจากจิตสำนึกภายในของผู้นำ การรู้จักรับฟังเสียงของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าพวกเขาต้องการอะไร ทั้งสิ่งที่เอื้อนเอ่ยออกมาและสิ่งที่อยู่ภายใน ผู้นำใ้บริการต้องมีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ร่วมงานเสมอ มีการปรับทัศนคติและให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียม มีกลวิธีในการกระตุ้นให้กำลังใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถ การทำ ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ กระตุ้นระบบการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นทีมเวิร์ค ผู้นำใ้บริการมักจะไม่ใช่อำนาจในการลดทอนกำลังใจเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้อง แต่จะใช้หลักธรรมในการตัดสินใจสั่งการและมีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างแยบคาย ผู้นำใ้บริการมักจะมองไปข้างหน้าและเตรียมองค์การให้พร้อมอยู่เสมอ ภายใต้การนำของผู้นำใ้บริการบุคคลจะได้รับการเอาใจใส่ดูแลพัฒนาให้เจริญเติบโตขึ้นอย่างองงาม มีความมั่นคงก้าวหน้ามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและผู้นำใ้บริการจะมุ่งสร้างเครือข่ายการประสานการทำงานเป็นระบบ การมีส่วนร่วมทั้งร่างกายและใจ เกิดความเข้มแข็งในองค์การ และในชุมชนอย่างยั่งยืน

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ

ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Greenleaf (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ์ กันหลง, 2553, น. 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ เป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำใ้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย

Daft (1999, p. 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใ้บริการคือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของการผู้นำแบบผู้รับใช้คือการช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ

Yukl (2006, p. 404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

Laub (2004, p. 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การเข้าใจการปฏิบัติ ซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือประโยชน์ของตน เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของคนแต่ละคน

Spears (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญและสรายุทธ์ กันหลง, 2553, น. 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดี โดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

บังอร ไชยเผือก (2550, น. 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์กร และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

พิชชาวีร์ เมฆขยาย (2550, น. 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรกเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้น โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ์ กันหลง (2553, น. 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงานโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมอบอำนาจให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, น. 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรก มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการคอยช่วยผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้ออกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ

วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ (2556, น. 23) สรุปว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและบุคลากรเป็นอันดับแรก มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้น โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานและบุคลากรประสบความสำเร็จเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

องอาจ สิมเสน (2556, น. 22) สรุปว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารที่มุ่งให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและ

กัน มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จร่วมกันขององค์กร

รุจิราภา นาคะพงษ์ (2556, น. 12) สรุปว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ได้แสดงออกถึงความสนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด โดยมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน แสดงออกถึงความสนใจและยึดหลักความสุภาพ อ่อนน้อมเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จเพื่อสร้างชุมชนในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนจะได้รับร่วมกัน

กาญจน์ณัฐฐา ศิริเพ็ญ (2556, น. 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกซึ่งการให้บริการผู้อื่นด้วยความเข้าใจ ด้วยความเต็มใจ ร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

จิรัฐติกาล รจพจน์ (2557, น. 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบ ความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง กระบวนการหรือคุณลักษณะของพฤติกรรมการให้บริการของผู้บริหารมีต่อหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการดำเนินงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และมีความยุติธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้ประสบความสำเร็จ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและชาวไทย ได้สรุป ดังนี้

1.3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ *Greenleaf, Spears, Spears & Lawrence, Page & Wong (2003)*

จากการพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf (2002), Spears (2002, 2004), Spears & Lawrence (2002), Page & Wong (2003, อ้างถึงใน องอาจ สิมเสน, 2556, น. 27-28) จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 10 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือ ทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่น อย่างตั้งใจ ผู้นำใฝ่บริการจะพยายามค้นหา เพื่อให้ความต้องการของกลุ่มและทำให้สิ่งเหล่านั้น มีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำใฝ่ บริการที่ดี

2. การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ผู้นำใฝ่บริการจะพยายามใจความรู้สึก ของผู้อื่น เนื่องจากคนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการ ทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3. การเยียวยารักษา (Healing) จุดเด่นของภาวะผู้นำใฝ่บริการคือความสามารถ ในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวด ทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำใฝ่บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาพ เหล่านี้แก่ผู้อื่น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ ตนเอง ทำให้ผู้นำบริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำใฝ่บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กร มุ่งที่การทำให้ผู้อื่น คล้อยตาม มากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและ ภาวะผู้นำใฝ่บริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำใฝ่บริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมี ประสิทธิภาพ

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำใฝ่บริการจะฝึกฝน ความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การบนพื้นฐานแนวคิด ที่เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นใน แต่ละวัน สำหรับผู้บริหาร คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำใฝ่บริการ เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักใน ส่วนของภาวะผู้นำและเป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8. การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่าง เพื่อผู้อื่น บทบาทสำคัญของผู้บริหาร คือ บริหารองค์การและรับผิดชอบต่อสังคม การรับผิดชอบดูแล

คือสำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่นใช้การโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) ผู้นำใฝ่บริการ จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก มีศักยภาพที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ผู้นำใฝ่บริการจึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำใฝ่บริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของผู้ตาม

10. การสร้างชุมชน (Building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มชนของผู้นำใฝ่บริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำใฝ่บริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่า กลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวบรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำใฝ่บริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มในการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง

1.3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Laub

กาญจนาภรณ์ ศิริเพ็ญ (2556, น. 29-30) ได้ให้รายละเอียดคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Laub ดังนี้

ตั้งแต่ภาวะผู้นำใฝ่บริการปรากฏขึ้นในงานเขียนและมีการนำไปปฏิบัติในขณะนั้นยังไม่พบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แนวคิดที่ถือเป็นต้นแบบจากงานเขียนของ Greenleaf ก็ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยรองรับ ดังนั้น Laub (2000) จึงศึกษาวิจัยโดยการ (Delphi) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำนวน 14 คน แล้วนำคุณลักษณะที่จำแนกได้ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำในระดับองค์กร (Organization Leadership Assessment: OLA) ที่ถือว่าเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่น จึงเป็นที่มาว่า จากผลการศึกษาวิจัยของลอบ ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ การแสดงตัวตนที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) คือการที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำของตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอมประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำ

วิพากษ์วิจารณ์และคำทำทนายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่
 นำไว้วางใจแสดงความซื่อสัตย์สุจริต และรักษามาตรฐานทางจริยธรรมสูง

2. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่นซึ่ง
 แสดงออกโดยการนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่
 เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดย
 ถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่นและ
 ฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสิน โดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

3. การพัฒนาผู้อื่น (Develop people) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการ
 เรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยการจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพ
 สำหรับตัวเขาใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธ์ภาพแบบที่ปรึกษา
 เพื่อช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนา สร้าง
 สภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงพฤติกรรมที่
 เหมาะสม เป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม
 รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่นและการพัฒนาผู้อื่น โดยการกระตุ้นสนับสนุนและแสดงความ
 เชื่อมั่น

4. การสร้างชุมชน (Build community) คือการที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับ
 ผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เยียวยาสัมพันธ์ภาพที่รับการกระทบกระเทือนอีก
 ทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่
 การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าใน
 ความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรมและมุมมอง ที่แสดงออกโดยให้
 คุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคน และให้โอกาสผู้อื่นได้มีรูปแบบ (Style) และการแสดงออกใน
 แบบของตน

5. การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) คือการที่ผู้นำสร้างภาพใน
 อนาคต แสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อมองเห็นใน
 สิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้า แสดงออก
 ด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญเห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้ามี
 ความรู้และทักษะในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง และผู้นำจะทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมี
 เป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดี และเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

6. การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) คือ การที่ผู้นำร่วมแบ่งปัน
 อำนาจ มอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมใน
 ระดับต่ำ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง

เกียรติยศ ซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง โดยใช้อำนาจส่วนตน ว่าอำนาจตามตำแหน่งไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำและไม่แสวงหาสถานะพิเศษ หรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

1.3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Russell และ Russell and Stone

Russell (2001 อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, น. 23) ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใ้บริการตามทัศนะของเพจและหว่อง (2000) โดยเสนอเป็น 7 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะที่น่าเชื่อถือ (authenticity) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) 3) การห่วงใยผู้อื่น 4) การตัดสินใจ (decision-making) 5) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (goal-setting) 6) การนำ (leading) และ 7) การสร้างทีมงาน (team-building) และในปี 2002 Russell and Stone ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบใ้บริการ โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง (honest) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การบริการ (service) 4) การเป็นต้นแบบ (modeling) 5) การบุกเบิก (pioneering) 6) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (appreciation of others) และ 7) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) ผู้นำแบบใ้บริการ มุ่งให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งเป็นการห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข

1.3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Dennis & Winston

Dennis & Winston (2003 อ้างถึงใน องอาจ สิมเสน, 2556, น. 31) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำใ้บริการของเพจและหว่อง มี 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (vision) มีค่าครอนบาคอัลฟา (Cronbach alpha) 0.97 การมอบอำนาจ (empowerment) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.89 และการให้บริการ (service) เท่ากับ 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่เพจและหว่อง หาได้ผลการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่เพจและหว่องสร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรจะมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

1.3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Black

Black (2007 อ้างถึงใน องอาจ สิมเสน, 2556, น. 31) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใ้บริการและการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ 6 ด้าน คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงความน่าเชื่อถือ การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการกับบรรยากาศของโรงเรียน

1.3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในประเทศไทย

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 44) ให้ทัศนะว่า ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจการแข่งขัน กลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชี้ให้เห็นสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงคำถามที่เกิดขึ้นตามาคือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ดังนั้นแนวคิดในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำใ้บริการของ Daft (Daft, 1999) ไว้ 4 ด้านดังนี้

1. บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมามากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น นอกจากนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

2. รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหา ความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน

3. ทำตัวให้หน้าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดีจะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

4. ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

พสุ เดชะรินทร์ (2546 อ้างถึงใน องอาจ สิมเสน, 2556, น. 32-33) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการ (servant leadership) ไว้ว่า เนื่องจากวิกฤติทางด้านผู้นำที่หลายแหล่งประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการได้ผู้นำที่นึกถึงแต่ตนเอง แทนที่จะได้ผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลักตามแนวทางของ Servant leadership ซึ่งได้นำแนวคิดคุณลักษณะที่สำคัญของ Spears ซึ่งเป็น CEO ของ The Greenleaf Center for Servant-leadership ซึ่งเป็นสถาบันที่ Robert Greenleaf ตั้งขึ้นมา โดยได้สรุปลักษณะ สำคัญ 10 ประการของภาวะผู้นำใ้บริการ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการฟัง (Listening) กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง โดยจะต้องเป็นผู้ที่สนใจและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างจริงจัง สามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกอยากแสดงความคิดเห็น และเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้วจะเป็นที่รับฟังจากตัวผู้นำเอง ผู้ที่อยากจะพัฒนาตนเองให้เป็น Servant leaders จะต้องเริ่มจากการพัฒนาทักษะในการฟังก่อนและทักษะในการฟังนี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญ อันจะนำไปสู่ทักษะด้านอื่นๆ ที่จำเป็น

2. ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ผู้ที่เป็น Servant leaders จะต้องมีความพยายามในการทำความเข้าใจผู้อื่น เนื่องจากบุคคลต่างๆ นั้นต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน โดยจะเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ในขณะเดียวกัน Servant leaders ก็จะได้รับ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้อื่น

3. ความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) เนื่องจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และอาจนำไปสู่การบาดเจ็บทางจิตใจ ผู้นำจะเป็นบุคคลที่คนอื่นมองหา เมื่อประสบปัญหา ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความสามารถด้านการกระตุ้นให้กำลังใจ

4. ความตระหนักรู้ (Awareness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก ถ้าเราตระหนักรู้จักตนเองเป็นอย่างดีแล้วจะทำให้เรามองปัญหาต่างๆ ด้วยความรอบคอบจากมุมมองต่างๆ ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากความตระหนักรู้ในตนเองแล้วยังต้องมีความตระหนักรู้ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวอยู่ตลอดเวลา อาจจะมีเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่ตื่นอยู่ตลอดเวลาก็ได้

5. ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (Persuasion) เนื่องจาก Servant leaders จะไม่เน้นการสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีแต่เน้นการเกลี้ยกล่อมหรือชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม แทนที่จะเป็นการบังคับบัญชา โดยจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้กลุ่มสามารถเห็นชอบในสิ่งเดียวกัน จะไม่บังคับให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม แต่จะมีเหตุผลที่ชัดเจนและไม่สามารถปฏิเสธได้ที่ผู้อื่นฟังแล้วปฏิบัติตาม ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ Servant leaders มีความแตกต่างผู้นำที่มุ่งเน้นการบังคับบัญชา

6. ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization) ผู้บริหารจะไม่มองภาพเป็นจุดๆ หรือปัจจุบันเท่านั้น แต่จะมองสิ่งต่างๆ ในเชิงองค์รวมและไม่ได้มองเฉพาะสิ่งที่เป่าหมายในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปสู่อนาคต จะไม่มองเฉพาะตนเอง แต่จะพยายามกระตุ้นคนรอบข้างให้มองภาพใหญ่ในอนาคต

7. ความสามารถมองเห็นสิ่งที่ จะเกิดในอนาคต (Foresight) ซึ่งจะเป็นผู้คาดการณ์หรือมองเห็นแนวโน้มหรือสิ่งที่ จะเกิดในอนาคตรวมทั้งผลกระทบต่างๆ ของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป

8. รับผิดชอบดูแล (Stewardship) เป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์การให้สามารถก่อประโยชน์ต่อสังคม

9. การให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาผู้อื่น (Commitment to the growth of people) ผู้ที่เป็น Servant leaders นั้นจะทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เพื่อที่จะให้บุคคลอื่นในองค์การได้มีการเจริญเติบโตและพัฒนา

10. การสร้างชุมชน (Building community) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างลักษณะของชุมชน ให้เกิดภายในองค์การ เนื่องจากมีความเชื่อว่าองค์การควรจะดำเนินงานในลักษณะชุมชนและสร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์การ

วิลเลียม ไชยะเดชะ (2556, น. 34-50) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Larry C. Spears ได้สรุปลักษณะ สำคัญ 10 ประการของภาวะผู้นำใ้บริการ ดังต่อไปนี้

1. การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงออกถึงความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นอย่างตั้งใจด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความเข้าใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้การยอมรับและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัว

3. การเยียวยารักษา (Healing) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารที่กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้มแข็งทั้งสุขภาพร่างกายและจิตใจปราศจากความกังวลต่าง ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการยอมรับในข้อบกพร่องและข้อจำกัดของตนเอง สามารถประเมินตนเองก่อนตัดสินใจและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถปรับตนได้ตามสถานการณ์

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ พยายามทำให้ความเชื่อใจแทนที่การบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและรู้ทิศทางในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา รวมทั้งส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจเป้าหมายและทิศทางในอนาคต

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการเรียนรู้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความเข้าใจ ทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสนิสนมค้ำคุณแก่ กระทำตนให้เป็นประโยชน์และตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานและบุคลากร รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรและสวัสดิการตามความต้องการและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อบุคคลเหล่านั้น

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถที่การแสดงออกให้เห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานและบุคลากร เชื่อมมั่นในความสามารถ มอบหมายงานและความรับผิดชอบตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล พัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

10. การสร้างกลุ่มชน (Building community) ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการสร้างกลุ่มและสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและมีความเท่าเทียมกัน รวมทั้งความสามัคคีและพึ่งพซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ	นักวิชาการ							ความถี่	
	Greenleaf (2002), Spears * ๑	Laub (2000)	Russell (2001)	Russell & Stone (2002)	Dennis & Winston (2003)	ภาวิรัตน์ พันธุ์แพ (2546)	พสุ เดชะรินทร์ (2546)		วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ (2556)
1. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Listening)	√					√	√	√	4
2. การมีความรู้สึกร่วม (Empathy)	√				√		√	√	4
3. การเยียวยารักษา (Healing)	√					√	√	√	4
4. การตระหนักรู้ (Awareness)	√						√	√	3
5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)	√						√	√	3
6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)	√						√	√	3
7. การมองการณ์ไกล (Foresight)	√						√	√	3
8.. การรับผิดชอบดูแล (Stewardship)	√				√	√	√	√	5
9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people)/ การพัฒนาผู้อื่น (Develop people)	√	√			√		√	√	5
10. การสร้างชุมชน (Building community)	√	√	√		√		√	√	6
11. การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity)/ ความไว้วางใจ (trust)		√	√	√	√				4
12. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people)		√			√				2
13. การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership)/ การนำ (leading)/การบุกเบิก (pioneering)		√	√	√	√				4
14. การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership)		√							1
15. ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity)/ความซื่อตรง (honest)			√	√					2
16. การห่วงใยผู้อื่น (caring for other)/การให้บริการ(service)			√						1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ	นักวิชาการ							ความถี่
	Greenleaf (2002), Spears * ๑	Laub (2000)	Russell (2001)	Russell & Stone (2002)	Dennis & Winston (2003)	ภาวัตน์ พันธุ์แพ (2546)	พสุ เดชะรินทร์ (2546)	
17. การเสริมพลังอำนาจ (empowerment)				√	√			2
18. การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (goal-setting)			√					1
19. การเป็นต้นแบบ (modeling)				√				1
20. การตัดสินใจ (decision-making)			√					1
21. การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (appreciation of other)				√				1

* Greenleaf (2002), Spears (2002, 2004), Spears & Lawrence (2002), Page & Wong (2003)

จากตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการจากการศึกษามีจำนวน 21 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของ Greenleaf (2002), Spears (2002, 2004), Spears & Lawrence (2002), Page & Wong (2003) เป็นหลัก โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุด และความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและนโยบายในการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การฟัง (Listening) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการฟังและมีทักษะในการสื่อสาร การตัดสินใจ รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด รวมทั้งต้องมีเจตนาที่ดีในการฟัง รับฟังทุกข้อมูล และมีความเข้าใจผู้พูดด้วย

2. การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ต้องพยายามเข้าใจยอมรับถึงความรู้สึกของผู้อื่น ทุกคนล้วนมีความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธและให้ความสำคัญกับทุกคน ผู้บริหารที่ดีต้องยอมรับถึงความผิดพลาดของผู้ร่วมงานและพร้อมให้ออกาสเสมอ

3. การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ต้องเยียวยาและให้ความช่วยเหลือต่อผู้ร่วมงานถึงความกดดันทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก เพื่อให้มีพลังสามารถเอาชนะต่อภาวะกดดันที่เกิดขึ้น และเกิดความเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้ร่วมงานในทางที่ดีขึ้น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น และแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีอยู่ภายในของผู้บริหาร

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถพูดโน้มน้าวหรือแสดงความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและเต็มใจมากกว่า การใช้อำนาจในการสั่งบังคับหรือข่มขู่ให้ปฏิบัติตาม

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถทางด้านความคิดที่ชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน สามารถรู้ทิศทางในอนาคตโดยมองให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริง

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถวางแผนและคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยมองจากประสบการณ์ในอดีต มองถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันสามารถนำมาตัดสินใจกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

8. ความรับผิดชอบดูแล (Stewardship) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบดูแลช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เป็นบทบาทที่สำคัญในการบริหารองค์การ มีจิตบริการ มีความจริงจังในการดูแลช่วยเหลือและร่วมกันแก้ไขปัญหาภายในองค์การพร้อมกันกับผู้ร่วมงาน

9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่มีคุณค่ามากกว่าผลงาน ยอมรับความเป็นไปของผู้ร่วมงานให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาตนเองทั้งด้านงานวิชาชีพและความเป็นส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน

10. การสร้างชุมชน (Building Community) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างกลุ่มชนในองค์การ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การให้มีวัฒนธรรมและมีความเข้มแข็งภายในองค์การ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครู

ขวัญเป็นสิ่งที่สำคัญที่บุคลากรในองค์กรพึงมี ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรขาดซึ่งขวัญย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ขวัญมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติกับฝ่ายบุคลากรผู้ปฏิบัติและฝ่ายบริหาร ถ้าบุคลากรในองค์กรไม่มีความพอใจในงานที่ตนปฏิบัติ แม้ว่าจะมีการจัดรูปแบบงานที่ดีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด หากขาดความร่วมมือร่วมใจ ความพึงพอใจ ขวัญของบุคลากรก็จะลดลง ก่อให้เกิดปัญหาขวัญตกต่ำมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2556, น. 175)

2.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

ขวัญ ตรงกับภาษาอังกฤษคือคำว่า Morale ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างต่างกันออกไป ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ซึ่งแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น ในทางตรงกันข้าม ก็อาจแสดงออกมาในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง และการขาดความเชื่อมั่น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ในทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, น. 175) บัญญัติคำว่า “ขวัญ” หมายถึง ผมหหรือขนที่ขึ้นเวียนเป็นกันหอย แต่ความหมายที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเรื่องที่กำลังนำเสนอบัญญัติว่า “ขวัญ” หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่ไม่มิตัวตน เชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 138) กล่าวว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญและแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อหน่วยงาน

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2550, น. 14) กล่าวว่า “ขวัญ” ภาวะทางจิตใจเกี่ยวกับอารมณ์เจตคติของบุคคลในหน่วยงานที่มีองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหนทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ หรือจุดหมายปลายทางของงานร่วมกันโดยสรุป ขวัญหมายถึง สภาวะทางจิตใจของทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความพร้อม ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ ความเต็มใจที่จะร่วมทำงานกับทีมงานหรือสมาชิกของทีมงานในอันที่จะร่วมกันทำงาน และนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2553, น. 8) ได้ให้ความหมายของขวัญ คือ “ทัศนคติของบุคคลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งของกลุ่ม ทัศนคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจและมีมานะบากบั่น จากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น”

บงกช ยิ้มหนองโพธิ์ (2558, น. 31) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลที่ได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ปฏิริยาโต้กลับในด้านพฤติกรรมการทำงาน และความรู้สึกต่อองค์กรของบุคคลนั้นๆ โดยตรง ซึ่งหากมีขวัญและกำลังใจดีก็ จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและความสำเร็จอย่างมีคุณภาพของงาน ทางตรงกันข้าม หากมีขวัญกำลังใจ ไม่ดีก็จะทำให้รู้สึกเบื่อหน่าย ไม่มีความคิดริเริ่มในการสร้างงาน รวมถึงความศรัทธาในตัวผู้บริหารทันที

นินทรลดา ปานเย็น (2560, น. 21) สรุปว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพจิตใจ ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อการทำงาน สถานศึกษา ภาระงาน และบุคคลในหน่วยงานซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

สินีริษา เบอร์ธา (2560, น. 57) สรุปว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ของครูที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ให้เห็นถึงความ กระตือรือร้น ความตั้งใจใน การปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจ มีความสุขกับการทำงาน เมื่อมีขวัญและกำลังใจที่ดีก็จะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายออกมามีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรซึ่งประกอบด้วย 1. ความเพียงพอรายได้/เงินเดือน 2. ความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน 3. ความพอใจในการทำงาน 4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5. โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ 7. ความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นต้น

จริยวดี ศรีทิพย์อาสน์ (2561, น. 18) สรุปว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึก นึกคิด ทัศนคติ สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกถึงความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความ มุ่งมั่น กระตือรือร้นร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชีวสาธน์ กิ่งแก้ว (2561, น. 34) สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก หรือสภาพทางจิตใจ กำลังแรงใจ ของบุคคลแต่ละบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การที่มีต่อ สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันอันเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงการ มีความร่วมมือร่วมใจ มีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจ มีระเบียบวินัย และมีความเชื่อมั่น ของกลุ่มหรือบุคคลในการ ทำงาน ขวัญเป็นนามธรรมไม่สามารถสัมผัสและมองเห็นได้แต่จะสามารถสังเกตได้จากการแสดงออก ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งในทางบวกหรือทางลบก็ได้ บางครั้งเรียกรวมว่าขวัญกำลังใจ

Yoder et al (1955 อ้างถึงใน พัชรี คงดี, 2556, น. 10) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมอื่น

Davis (1981, p. 64) กล่าวว่า ขวัญ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี ความมั่นใจ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้สึกนึกคิดของครูที่รู้สึกมีใจและมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ขวัญกำลังใจที่ดีต้องเกิดจากผู้นำให้ความเชื่อใจและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน อันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของคนในองค์กร

2.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ความสำคัญของขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขวัญกำลังใจของบุคลากรจะส่งผลให้ผลการทำงานที่มุ่งหวังสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าว เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ช่วยกันทำงานอย่างทุ่มเทเต็มความสามารถ ทั้งพลังกายและ พลังใจ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากขวัญกำลังใจของบุคลากร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจ ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545, น. 229) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการบริหารงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมกัน อันสามารถที่ฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางจิตใจและความศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

อูษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548, น. 168 – 169) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานสามัคคีในหมู่คณะเพื่อให้เกิดพลังร่วม
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับองค์กรเกิดผลในการควบคุมพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระเบียบ
4. ขวัญจะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ขวัญจะจงใจเจ้าหน้าที่ให้มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร
6. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจและทำงานอยู่ได้นาน

พูลสุข ขวัญรุ่ง (2550, น.165 – 167) กล่าวถึง ขวัญในการปฏิบัติงาน คือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก กำลังขวัญจะแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (individual morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ กำลังขวัญทั้ง 2 ประเภทนี้ จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูง แต่ถ้าที่ใดกำลังขวัญของหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของแต่ละคนในส่วนรวมจะต่ำลงด้วย กำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. การสร้างความจงรักภักดีมีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 134 – 135) กล่าวว่า ความสำคัญของขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหา
นั้นๆ ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

พัชรี คงดี (2556, น. 11) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานล้วนต้องการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความรักต่อองค์กร เกิดความสามัคคี เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร และทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

นลินธรรณ จิรอมรชัยนนท์ (2557, น. 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุกคนเพราะขวัญเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับจะต้องคำนึงถึงและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน

สินีริชา เบอ์ธา (2560, น. 63) สรุปว่า ความสำคัญของขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญและที่จำเป็นถึงจะเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง การร่วมมือร่วมใจของแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงและเห็นถึงความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อศึกษาหาแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขวัญกำลังใจที่ดี จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นดีไปด้วย

พเยาว์ หมอเล็ก (2560, น. 24) สรุปว่า ขวัญกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจึงนับว่าสำคัญยิ่งเพราะถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคได้โดยไม่ย่อท้อ ผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายขององค์กร และเป็นผู้สร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร และสามารถอุทิศเวลาและความสามารถเพื่องานนั้น

จริยวดี ศรีทิพย์อาสน์ (2561, น. 19) สรุปว่าความสำคัญของขวัญกำลังใจของครูว่า ขวัญกำลังใจของครูมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง หากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานดีย่อมก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการทำงาน พุ่มเททั้งกำลังร่างกายและสติปัญญาเพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

จะเห็นได้ว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ถ้าบุคลากรใน องค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละคนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร ก่อให้เกิดสามัคคีในการทำงาน เกิดความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อองค์กร มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน พุ่มเททั้งกำลังร่างกายและสติปัญญาเพื่อทำ ให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องใช้การเอาใจใส่ดูแลต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.3 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

อาคม วัตรโสง (2547, น. 120-123) กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ “ขวัญ” เป็นความรู้สึกของคนที่มีต่อสภาพแวดล้อม และงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งความรู้สึก ที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีเรียกว่ามีขวัญดี เขาก็จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ถ้าหากมีความรู้สึกไม่ดีเรียกว่าขวัญไม่ดีคนจะทำงานเฉื่อยชา ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อขวัญของครู ถ้าครูมีขวัญ กำลังใจในการทำงานก็จะส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง

2.3.1 ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานของครู

สำหรับขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ งานของโรงเรียนจะเจริญหรือเสื่อมก็ขึ้นอยู่กับขวัญหรือกำลังใจของครูนั่นเอง ผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมได้รับผลสำเร็จในการบริหารงานถ้าสามารถทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ ขวัญยังสามารถช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่นทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุ ถึงเป้าหมายการศึกษาที่วางไว้ สร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและต่อสถานศึกษา เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ทำให้เกิด แรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา สร้างสามัคคีธรรมและ ทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะครูอันสามารถทำให้ การร่วมตัวและช่วยกันแก้ไขปัญหา ทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

การบริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความ ร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะครูเป็นบุคลากร

หลักที่จะทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ดังนั้น การสร้างขวัญกำลังใจครูจึงมีความจำเป็นเพราะทำให้เกิดผลดังนี้

1. ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี ระหว่างครู ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน
2. ทำให้ผู้บริหาร ครูและคณะบุคลากรอื่นๆ รั้นนโยบายเป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและสติปัญญา ทำงานเต็มศักยภาพ จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน
4. การที่ครู ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ของสถานศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงานจะส่งผลต่อสภาพจิตใจของนักเรียนและผู้ปกครอง นักเรียนก็จะตั้งใจเรียนมีความสุขในการเรียนด้านผู้ปกครองก็จะมาเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาด้วยความสบายใจ

2.3.2 การเสริมสร้างขวัญให้แก่ครู

การขาดขวัญในการปฏิบัติงาน จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความกระตือรือร้น ขาดความร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษา ขาดความเชื่อมั่น และระเบียบวินัย หย่อนยานยอมส่งผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญให้แก่ครูและบุคลากรเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

Lussier & Achua (2001, p. 81) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู ได้ดังนี้ จัดสถานศึกษาให้สะอาดปลอดภัย เอาใจใส่ดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ครู เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าพยาบาล หรือค่าเล่าเรียนบุตร ให้ครูมีความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่กลั่นแกล้ง จัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสังสรรค์ ท่องเที่ยว ศึกษาดูงาน ให้ครูได้ทำงานตรงความสามารถ เห็นความสำคัญของครู ให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้มีความก้าวหน้า ให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะ ส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้มีอิสระในการทำงานในหน้าที่

อาคม วัตรสง (2547, น. 122-123) กล่าวว่า การทำงานใดก็ตามถ้าหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสภาพแวดล้อมของงานตลอดทั้งมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เขาก็จะทำงานด้วยความสุขและด้วยความตั้งใจ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ครูและบุคลากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงนำเสนอวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู ดังนี้ เสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้ครูมีความ

ภูมิใจในอาชีพครู เสริมสร้างให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพโดยการอบรม สัมมนาหรือการศึกษาต่อ มอบหมายงานที่ตรงความรู้ความสามารถแก่ครู รวมทั้งมอบหมายงานที่สำคัญๆ และท้าทาย ความสามารถแก่ครู ผู้บริหารต้องอุทิศตนเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครู ผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ของครูและเห็นความสำคัญของครู ทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มผู้บริหารจะต้องมี ภาวะผู้นำโดยยึดแบบผู้นำประชาธิปไตย คือให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ต้อง จัดระบบสวัสดิการให้ดี ช่วยครูแก้ปัญหาส่วนตัวและการทำงาน

ขวัญเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและเพื่อน ร่วมงาน ถ้าหากบุคลากรครูมีขวัญดีก็จะเกิดความร่วมมือในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่จะต้องหมั่นตรวจสอบหรือวัดขวัญของครูและบุคลากรอยู่เป็นระยะ เพื่อจะได้จัด สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานและสังคมให้เอื้อต่อการเกิดขวัญแก่ครูและบุคลากร อันจะส่งผลต่อความ ร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

อัญชลี พลับเล็ก (2552, น. 41-42) กล่าวว่า การเสริมสร้างและบำรุงขวัญใน การทำงาน ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน โดยการเสริมสร้างให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ ดีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีระบบการประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐานเชื่อถือได้ เพื่อให้ในการพิจารณาความดี ความชอบหรือโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน
3. กำหนดเงินเดือนและอัตราจ้างที่เป็นธรรมเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่การ งานและระดับค่าครองชีพ
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยมอบหมายที่ตรงกับความพึงพอใจของผู้ ปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความชำนาญ ความคิดริเริ่มของตน
5. สร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของบุคคลในองค์กร โดยให้แต่ละ คนได้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร มีความสนใจเรื่องเดียวกันกับสมาชิกอื่น ๆ และพร้อม ที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็น ความสัมพันธ์บนพื้นฐานแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน เพราะมนุษย์ต้องการความเห็นอกเห็นใจ และ ชีตจำกัดความอดทน ไม่ก้าวร้าวงานที่ได้รับมอบหมายจนเกินควร จนก่อให้เกิดความไม่เชื่อมั่นใน ตนเอง และมีหลักการทำงานที่แน่นอน วางตนเป็นกลาง สามารถสนประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กรได้เสมอ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยหรือเครื่องมือที่ใช้ในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจนั้นมีอยู่

มาก ขึ้นอยู่กับองค์กรจะเลือกใช้เครื่องมือใดในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความเหมาะสม อันจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร คือ

- 6.1 รายได้ ผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ
- 6.2 โอกาสในการก้าวหน้า
- 6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน
- 6.4 ความมั่นคงในการทำงาน
- 6.5 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติทำงาน
- 6.6 ความเสมอภาคและความยุติธรรม
- 6.7 ความปลอดภัย
- 6.8 การติดต่อสื่อสาร

พัชรี คงดี (2556, น. 13) กล่าวว่า วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นนั้นสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคนหรือสถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ เจตคติจึงเป็นสิ่งที่สำคัญประการแรก ที่ควรจะได้รับ การส่งเสริมที่ดีขึ้น
2. วางมาตรการและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงต่างๆ อันเป็นทางนำไปสู่ความเสื่อมขวัญในการปฏิบัติขององค์กรได้
3. เงินเดือนและค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ
4. ความพึงพอใจในงานของเรา ทำขวัญที่เกิดขึ้นด้วยความรู้สึพอใจในงานที่ทำถ้างานนั้นเกินโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้น จึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจเพื่อที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญที่
ดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน หน้าที่ที่
ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เช่น
ใครมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหา
แก้ปัญหาให้และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นส่วนรวม

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่าง
ยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกันของบุคลากรในสถานศึกษาให้ดีที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างมาตรฐานในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทั้งใน
ด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างยุติธรรม
โปร่งใสและเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจ
ที่ดี เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาทำงานด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร มีการ
พัฒนาตนเอง มีความตั้งใจทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งผลให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานให้
บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรพึงมีในองค์กร ถ้าองค์กรใดบุคลากรขาดขวัญ
กำลังใจย่อมมีกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีนักจิตวิทยา และนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษา
ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ดังนี้

Maslow (1970, p. 69 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, น. 117) มีกรอบ
แนวคิด ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้
3 ประการ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป
ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการ
ขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา ลำดับขั้นความต้องการ
(Hierarchy of needs) ของมาสโลว์ มี 5 ลำดับขั้นจากความต้องการขั้นต่ำถึงความต้องการขั้นสูง
ดังนี้

3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการ
ขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม
ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกาย จะมี
อิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้ได้รับการตอบสนอง

3.2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต้องการความเป็นธรรมในการทำงาน ความปลอดภัยในเงินเดือนและการถูกไล่ออก สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยและการรักษาพยาบาลรวมทั้งความเชื่อในศาสนา และเชื่อมั่นในปรัชญาซึ่งจะช่วยให้บุคคลอยู่ในโลกของความเชื่อของตนเองและรู้สึกมีความปลอดภัย

3.3 ความต้องการความรักและการยอมรับในสังคม (Social of belongingness needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคม ก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเป็นสมาชิกต้องการได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

3.4 ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Self-esteem need) ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความอยากเด่นในสังคม ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเองในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความอิสระและเสรีภาพ และต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากคนในสังคม

3.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองเป็นความต้องการที่ยากแก่การเสาะหามาได้ ทะเยอทะยานใฝ่ฝันอยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งตามธรรมชาติของตน

Herzberg (1959 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, น. 24-28) นักจิตวิทยา ได้คิดค้นทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่าปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ

ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factor)

ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” หรือ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factor)

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้

1.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

1.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation With Superior, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

1.3 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.4 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงในการทำงานรวมถึงสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

1.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในแหล่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

1.7 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

1.8 ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจทำให้คนชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค์กร

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้มี การยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุสำเร็จ การยอมรับนับถือนี้อาจจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (Work Itself) หมายถึง งานที่สนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำภายใต้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือคุมงานอย่างใกล้ชิด

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

Rogers (1983, p. 130) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน มี 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ บุคคลหรือสิ่งอื่นๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราในองค์กร เช่น ลักษณะของคน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้สึกชอบ ทศนคติ ความต้องการหรือการจูงใจ เช่น ความสนใจในงาน ความรู้สึกชอบงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ตลอดจนผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในยังมีผลต่อพฤติกรรมของคน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชาจะมีผลทำให้เขายอมรับและทำตามคำสั่งบัญชา โดยไม่บิดพลิ้วและนอกจากนี้เขายังปฏิบัติต่อลูกน้องดีด้วย ตามรูปแบบของ Rogers ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่
 - 1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 1.2 ผู้ร่วมงาน
 - 1.3 ผู้บังคับบัญชา
 - 1.4 เงินเดือน
 - 1.5 ลักษณะงาน
2. ปัจจัยภายใน ได้แก่
 - 2.1 ความรู้สึกที่ได้รับการอบรม
 - 2.2 ความรู้สึกสบายใจในการทำงาน
 - 2.3 ความรู้สึกที่ตนได้รับความก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของชวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน แต่สามารถสังเกตได้โดยการสังเกตพฤติกรรมความรู้สึกและความพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อชวัญกำลังใจ ซึ่งแยกออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยภายนอกที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น การจ่ายผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความมั่นคงและความปลอดภัย และปัจจัยภายในที่เป็นความต้องการทางสังคม เช่น ความท้าทาย ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเจริญเติบโตและการพัฒนา ความสำเร็จ การยกย่องในความสำเร็จ

2.5 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

จากการศึกษาขวัญกำลังใจของครู ซึ่งมีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ขวัญกำลังใจของครูที่ส่งผลในการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาและให้ความหมายไว้ดังนี้

Davis (1964 อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548, น. 118) กล่าวว่า องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ ได้แก่

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้น และส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ทั้งของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัลการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงาน มั่นใจและมีขวัญดียิ่งขึ้น
5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอในการทำงานและปลอดภัย พนักงานไม่ต้องมาผวาว่าจะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใด
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพกายและสภาพทางจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้วย่อมจะไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

Bentley & Rempel (1970, p. 4 อ้างถึงใน จริยวดี ศรีทิพย์อาสน์, 2561, น. 23-24) แห่งมหาวิทยาลัยเปอร์ดูร์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานและกล่าวว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางด้านอารมณ์และจิตใจ ของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งต้องยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน ระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลอาจพิจารณาได้จากบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ และสภาพความพอใจของบุคคลที่ได้รับจากการทำงานระดับขวัญ กำลังใจที่ดีเห็นได้จากความสนใจและความกระตือรือร้นในการทำงานความรู้สึกรู้สึกและความเชื่อมั่นของบุคคลมีความสำคัญ และเกิดกำลังใจมากกว่าเงื่อนไขอื่น ๆ ภายนอก โดยทั้งสองพบว่า ปัจจัยของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 10 ประการ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร (Teacher rapport with principal) องค์ประกอบนี้กล่าวถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถในการด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ความพอใจในหน้าที่การงาน (Satisfaction with teaching) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจในหน้าที่การสอน ครูที่มีขวัญและกำลังใจสูงจะรักการสอน รู้สึกว่าตัวเองมีความสามารถในงานที่ทำ สนุกสนานกับการทำงานร่วมกับนักเรียนและปรารถนาจะยึดอาชีพครูตลอดไป

3. สัมพันธภาพระหว่างครู (Rapport among teachers) องค์ประกอบนี้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันทั้งนี้พิจารณาถึงความร่วมมือในการทำงานต่างๆ การเตรียมการสอน ร่วมกันการยอมรับในด้านการมีศีลธรรม อิทธิพล ความสนใจ ตลอดจนความสามารถของเพื่อนครู

4. เงินเดือน (Teacher salary) องค์ประกอบนี้กล่าวครอบคลุมความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนได้รับ และนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือนครู ครูที่มีความรู้สึกว่าได้รับเงินเดือนคุ้มกับการทำงานของตนหรือไม่ และเมื่อเทียบกับครูในสังกัดอื่นแล้วตนเองมีความพึงพอใจจากน้อยเพียงใด

5. ปริมาณการสอน (Teacher load) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานทะเบียนต่าง ๆ ความล่าช้าของระบบงานด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง

6. หลักสูตร (Curriculum issues) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงปฏิกิริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียนในด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ

7. สถานภาพครู (Teacher status) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงการเสาะแสวงหาเกียรติยศ ชื่อเสียง ความมั่นคง และผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา (Community support of education) องค์ประกอบนี้ กล่าวถึงความเข้าใจและความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริการ (School facilities and services) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความเพียงพอ ความเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ประสิทธิภาพของ การให้บริการและความสะดวกในการใช้อุปกรณ์

10. ภาวะกดดันทางสังคม (Community pressures) องค์กรประกอบนี้รวมถึงความสนใจและคาดหวังของสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพที่ครูจะอภิปรายปัญหาต่างๆ ในชั้นเรียน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545, น. 235-237) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและทำที่ของผู้บังคับบัญชาตลอดจนฐานะขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าอกเข้าใจกันและกันย่อมทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวาและลูกน้องจะมีขวัญที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังใจของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็เกิดขึ้นตามมา ความพึงพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานนั้นมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทสะดวก จะทำให้คนงานบังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญหรือว่ามีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพ การทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงานและจะเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วยสภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ระบบการวัดความสำเร็จในการทำงาน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

5. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดการองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่อง

สำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและ การดำเนินงานขององค์กรแล้วบุคคลเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6. สุขภาพทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีกำลังใจขวัญดีนั้นนอกจาก จะคำนึงถึงปัจจัยในการทำงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น ปัญหาทางด้าน ครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังจะต้องคำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วๆ ไปของแต่ละบุคคล ซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอ ไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกับกันแล้ว ก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความ พอใจในการทำงานที่ทำอยู่มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

7. มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงานเป็นไปได้อย่างไร มีปัญหาใดๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงาน หมู่คณะ

8. ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมืองทาง สังคม เช่น ปัญหาจรรยาบรรณ แหล่งที่อยู่อาศัยและอื่น ๆ

9. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้ เป็นอย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมี ความสำคัญต่อ การเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กรอยู่มาก

10. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่จะได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ

11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานจะมี เหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและ สิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครอง การบังคับบัญชา ที่ไม่ยุติธรรม ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือ มีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชา ไม่ยอมรับฟัง ก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและจะทำลายขวัญ ของเขาด้วย

12. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรู้ในความคิด ของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มาก ขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษจะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจจงใจให้กระตือรือร้นต่อการ ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีกำลังใจขวัญดี ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการ ใดก็ตามก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดเสมอหน้ากันและเป็นธรรมเพื่อรักษาวินัย ของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ อย่างมั่นคง

อนนุตร์ พลูพัฒนา (2554, น. 14) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้าที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญเพราะเปรียบเสมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน และความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากจะชอบทำงานที่ตนถูกใจและสามารถทำได้ดี เพราะมีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญาและพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง การเข้ากันได้ดี การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานทุกคนและรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิผลขององค์กร ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าใจถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์กรแล้วย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญดี สุขภาพทางร่างกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากร่างกาย จึงถือว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจ ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน

พัชรี คงดี (2556, น. 22) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานต้องมีปัจจัยค่าจูงที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ถ้าไม่มีปัจจัยจูงใจหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรนั้น จะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานนั้น ปัจจัยค่าจูงอาจมีเงินเดือนเป็นค่าตอบแทน และต้องให้โอกาสในการก้าวหน้าโดยการได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มีการแสดงความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยกัน มีสถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สิ่งเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยให้การทำงานมีความพึงพอใจ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงาน มีความเจริญก้าวหน้าใน การทำงาน มีการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จของงาน ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ลักษณะของงานจึงน่าสนใจและท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

สุภาพร พยัคประโคน (2557, น. 19 – 32) ได้ประยุกต์ทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg ได้ปัจจัยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 5 ประการ ดังนี้

1. ด้านเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างที่บุคคลในองค์กรพึงได้รับต้องอยู่บนพื้นฐานของงาน ผู้ปฏิบัติประกอบกับความรับผิดชอบและผลของงานที่องค์กรจัดให้อย่างสุจริต ถือได้ว่า เป็นสวัสดิการและรายได้เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างนอกจากเงินเดือนประจำ เป็นการช่วยเหลือในยามเจ็บป่วย เกษียณ หรือสาเหตุอื่นๆ ที่ไม่ขัดต่อระเบียบทำให้ผู้รับมีความสุขเชื่อมั่นในตนเอง มั่นคงปลอดภัยในอาชีพและในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลถูกข่มขู่ สูญเสียตำแหน่ง เสียอำนาจการปฏิบัติงาน

จะมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการดำรงชีวิต ถ้าในระบบโรงเรียนครูได้รับการส่งเสริมการสอน มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีสวัสดิการให้ตามสิทธิกฎหมาย งานก็ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2. ด้านความมั่นคงปลอดภัยและความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การเลือกบุคลากรที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งในระบบโรงเรียน โดยการสอบแข่งขันการใช้มาตราส่วนประมาณค่าการเลื่อนตามอาวุโส การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งตามประสบการณ์ทั้งหมดนี้ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าพิธีการใดสมบูรณ์กว่า ต้องใช้หลายๆ วิธีร่วมกันประเมินค่าตัดสินใจในเรื่องคุณสมบัติของบุคคลกับกำหนดตำแหน่งจะช่วยลดอคติและความลำเอียงในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรได้

3. ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการบริหาร หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ที่แสดงออกในลักษณะของความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมของครูในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการวางแผนการบริหารภายในโรงเรียน

4. ด้านลักษณะงานที่ทำและหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง งานหรือหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่รับผิดชอบและทำอยู่โดยลักษณะงานที่ทำเป็นงานประจำหน้าที่หลักที่ต้องพึงกระทำและทำด้วยความสามารถที่สูงสุดมีความสุขกับการทำงานจนเกิดงานที่มีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบเอาใจใส่กับงาน จนประสบผลสำเร็จในงาน

5. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการยอมรับนับถือ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติในทางบวก คือ ความรู้สึกชอบ รักพอใจ หรือเจตนาที่ดีต่องาน ซึ่งเกิดจากการได้รับ การตอบสนองความต้องการ ทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ตั้งใจปฏิบัติงานมีความรู้สึกเพลิดเพลิน และมีความสุขไปกับการทำงานในการทำงานของบุคคลใดๆ ก็ตาม การที่จะให้ได้ประสิทธิภาพของงานจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างมาก มากกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกรักหรือชอบการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่องานจึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ดังนั้น จึงต้องมีการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้คนงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจที่สำคัญคือ การตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ควรดูที่ความต้องการของคนงานเป็นหลัก แล้วจัดหาสิ่งที่คนงานต้องการนั้นโดยจัดการเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอให้มีความมั่นคงในการทำงาน และจัดสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม

สินีริชา เบอร์ฮา (2560, น. 83 – 90) ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูที่ส่งผลในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความเพียงพอของรายได้/เงินเดือน หมายถึง ครูในสถานศึกษามีรายได้ ผลประโยชน์เกื้อกูล การเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงรายได้พิเศษ และสวัสดิการเป็นที่พอใจของบุคคลที่ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. ความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเหมาะสมด้านความรู้และ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งครูในสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงานใน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้ใช้ความรู้ ความสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ และได้มีส่วนร่วมการแสดง ความคิดเห็นหรือเสนอแนะใน การปฏิบัติงาน

3. ความพอใจในการทำงาน หมายถึง ครูในสถานศึกษามีความสุขกับการทำงานที่ ได้รับมอบหมาย ได้ทำงานในสิ่งที่ชอบหรือตามความถนัด เหมาะสมกับความรู้ที่มีประสบการณ์ และ ยังมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ครูในสถานศึกษาได้รับ ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาต่อกัน ความเป็นมิตร ความสามัคคี ความจริงใจต่อ กัน การยอมรับความสามารถของเพื่อน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

5. โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ครูในสถานศึกษาได้มีโอกาสเรียนต่อ ในระดับที่สูงขึ้น มีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ได้เลื่อนขั้นระดับตามสายการบังคับ บัญชา และการได้รับการพิจารณาความดีความชอบตามความรู้ความสามารถที่ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเพื่อโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ครูในสถานศึกษามีความเป็นกันเอง มี ความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา ได้รับความไว้วางใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับ ความช่วยเหลือ สามารถแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้รับการยกย่องชมเชย

7. ความรับผิดชอบในหน้าที่ หมายถึง ครูในสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่สอน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน และมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติหน้าที่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง นักเรียนและองค์กรอย่างดี

จรรย์วดี ศรีทิพย์อาสน์ (2561, น. 26 – 27) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นขวัญและ กำลังใจของครู สรุปได้ดังนี้

1. ความสำเร็จในงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจเมื่อทำงานในความรับผิดชอบ ประสบผลสำเร็จซึ่งก็ย่อมเกิดเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นๆ ได้ประสบผลสำเร็จไปด้วย

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องนับถือ หรือยอมรับใน ความสามารถทั้งในขณะปฏิบัติงานหรือเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ

3. ความรับผิดชอบในงาน หมายถึง เมื่อได้รับการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด เพราะเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถโดยปราศจากการควบคุมจากผู้บังคับบัญชา ก็จะเกิดเป็นความรับผิดชอบในการทำหน้าที่เป็นผู้นำให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ปฏิบัติตาม

4. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ ได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นขวัญกำลังใจให้บุคคลอยากทำงานเพิ่มขึ้น

5. ค่าจ้างหรือเงินเดือน หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือนเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยดำรงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์การ เมื่อเงินเดือน ค่าจ้าง หรือสวัสดิการต่างๆ เกิดความเหมาะสมและเป็นธรรม จะช่วยให้สุขภาพจิตและสุขภาพกายดี จะมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลทุกระดับชั้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ มีความรักใคร่ สามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

7. ความมั่นคงของงาน หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นที่มีต่อองค์การและงานที่ทำว่ามีความมั่นคง มีชื่อเสียง เกียรติยศ ได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเช่นนี้แล้ว จะเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเททั้งเวลาและสติปัญญาในการทำงานให้มากขึ้น และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครู พบว่า มีเนื้อหาสาระสำคัญส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน จะมีความแตกต่างกันบ้างประเด็น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นขวัญกำลังใจของครู ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบขวัญกำลังใจ	Maslow (1970)	Herzberg (1959)	Rogers (1983)	Davis (1964)	Bentleys (1970)	พจนพ (2545)	อนุตร (2554)	พัชรี (2556)	สุภาพร (2557)	สินีรัชชา (2560)	จริยวดี (2561)	ความถี่
1. ความสำเร็จในงานที่ทำ	√	√									√	3
2. การได้รับความยอมรับนับถือ	√	√				√			√		√	5
3. คุณลักษณะของงาน		√	√			√			√	√		5
4. ความรับผิดชอบในงาน		√							√	√	√	4

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบขวัญกำลังใจ	Maslow (1970)	Herzberg (1959)	Rogers (1983)	Davis (1964)	Bentleys (1970)	พรนพ (2545)	อนันตร (2554)	พัชรี (2556ป)	สุภาพร (2557)	สินีรัชชา (2560)	จริยวดี (2561)	ความถี่
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	√	√				√		√	√	√	√	7
6. โอกาสที่จะได้รับความเจริญรุ่งเรือง		√	√									2
7. นโยบายและการบริหารงาน		√		√		√						3
8. การปกครองบังคับบัญชา		√	√	√		√	√	√				6
9. ค่าจ้าง/เงินเดือน/สวัสดิการ/ ผลประโยชน์ตอบแทน		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
10. สภาพแวดล้อมในการทำงาน		√	√			√		√				4
11. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน		√	√	√	√		√	√	√		√	8
12. ฐานะทางสังคม		√										1
13. ความมั่นคงของงาน	√	√			√						√	4
14. เรื่องราวส่วนตัว		√			√	√						3
15. ความมั่นคงปลอดภัย	√							√	√			3
16. ความต้องการด้านร่างกาย	√											1
17. ต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง	√											1
18. สุขภาพทางกายและทางจิต				√		√	√	√				4
19. ปริมาณการสอน					√							1
20. ความพอใจในการทำงาน				√					√	√		3

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครู ที่นักวิชาการให้ความสำคัญโดยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือกตัวแปรโดยให้สอดคล้องกับบริบทสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 และสอดคล้องกับการดำเนินการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย โดยการนำองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครูที่มีความสำคัญในลำดับถัดมาแต่มีเนื้อหาขอบข่ายใกล้เคียงกันมารวบรวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงการรวมองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครู

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครู	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การปกครองบังคับบัญชา	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
2. การได้รับความยอมรับนับถือ	
3. ความมั่นคงของงาน	ด้านความมั่นคงและโอกาส
4. ความรับผิดชอบในงาน	
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	
7. ค่าจ้าง/เงินเดือน/สวัสดิการ/ ผลประโยชน์ตอบแทน	ด้านรายได้และสวัสดิการ
8. คุณลักษณะของงาน	ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	
10. สุขภาพทางกายและทางจิต	ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 2.3 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครู ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและโอกาส ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบดังกล่าวในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการเป็นผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างในด้านการบริหารงานและส่งเสริมกำลังใจที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ด้านความมั่นคงและโอกาส หมายถึง การสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและให้โอกาสในหน้าที่การงานให้มีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ เพื่อยกระดับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันของคนในองค์การ เป็นการสร้างมิตรภาพ ความรัก ความสามัคคี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน

4. ด้านรายได้และสวัสดิการ หมายถึง สภาพความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีรายได้ดี มีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสวัสดิการรองรับความต้องการ

เพื่อการดำรงชีพ มีค่าตอบแทนนอกเหนือจากงานหลัก เช่น ค่าเดินทางไปปฏิบัติงานมีที่พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

5. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น มีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สามารถพร้อมใช้งานได้ และปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม

6. ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพของร่างกายที่มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข

3. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ข้อมูลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สรุปจากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559-2562 กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ข้อมูลสภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ จัดการศึกษาในเขตพื้นที่ 5 อำเภอ ของจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ อำเภอดอนตาล อำเภอสุพรรณภูมิ อำเภอเสนา อำเภอเมือง และอำเภอวิเศษ ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 2 ใน 3 เป็นป่าและภูเขา ซึ่งมีภูเขาน้ำแฉกเทือกเขาพนมดงรักได้จดเทือกเขาสนกาลาศิริ ซึ่งเป็นแดนไทย - มาเลเซีย ลักษณะของพื้นที่มีความลาดเอียงจากทิศตะวันตกไปสู่ออกพื้นที่ราบส่วนใหญ่จะอยู่บริเวณติดกับอ่าวไทย โดยเฉพาะอำเภอดอนตาล และมีที่ราบลุ่มแม่น้ำ 2 สาย คือ แม่น้ำสุพรรณภูมิ - ลพบุรี และแม่น้ำท่าจีน มีพื้นที่ประมาณ 200,000 ไร่ ภูมิอากาศในพื้นที่จะเป็นแบบมรสุมเขตร้อน แบ่งฤดูกาลออกเป็น 2 ฤดู ได้แก่ ฤดูฝน มีฝนตกชุกในช่วงเดือนพฤศจิกายน - มกราคม ส่วนฤดูร้อนอยู่ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน ประชากรในพื้นที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 85 นับถือศาสนาอิสลาม การติดต่อสื่อสารในวิถีชีวิตประจำวันใช้ภาษามลายูท้องถิ่นปนกับภาษาไทย รายได้ของประชากรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผลผลิตทางการเกษตร และการค้า อาชีพหลักคือ การทำสวนยางพารา การปลูกผลไม้ การทำนา การทำสวนมะพร้าว การประมง และการเลี้ยงสัตว์

3.2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีจำนวนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาทั้งหมด 2,109 คน ในจำนวนทั้งหมดนี้

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 103 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 10 คน ครูผู้สอน (ข้าราชการ) จำนวน 1,446 คน พนักงานราชการ จำนวน 475 คน และลูกจ้าง จำนวน 75 คน นอกจากนี้มีจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประจำในสำนักงานอีกเป็นจำนวน 100 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 6 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 48 คน ครู จำนวน 2 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 7 คน พนักงานราชการ จำนวน 28 คน และลูกจ้างรายเดือน จำนวน 8 คน ทั้งนี้ สำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้จำแนกจำนวนสถานศึกษาในสังกัด แบ่งแยกเป็นรายอำเภอ ดังนี้ อำเภอตากใบ จำนวน 31 โรงเรียน อำเภอแว้ง จำนวน 27 โรงเรียน อำเภอสุไหงโก - ลก จำนวน 13 โรงเรียน อำเภอสุไหงปาตี จำนวน 32 โรงเรียน และอำเภอสุคิริน จำนวน 15 โรงเรียน

3.3 ทิศทางการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนา เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งปณิธาน ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ซึ่งมีการกิจหลักที่สำคัญคือ จัดการศึกษาในเขตพื้นที่ 5 อำเภอของจังหวัดนราธิวาส ได้แก่ อำเภอตากใบ อำเภอสุไหงโก-ลก อำเภอแว้ง อำเภอสุไหงปาตี และอำเภอสุคิริน ซึ่งกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และมาตรการ ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์ ว่าด้วยการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 มีคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติ มุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้กำหนดพันธกิจไว้คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 มีค่านิยมองค์กรเพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ SPECT ซึ่งได้อธิบายได้ดังนี้

มีจิตบริการ (S = Service mind)

บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (P = Performance base management)

เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล (E = Efficiency effectiveness)

บนความถูกต้อง (C = Correct)

โปร่งใส (T = Transparency)

ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 กำหนดเป้าประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยมีรายละเอียด ไว้ดังต่อไปนี้

เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค
3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาภาคบังคับให้มีคุณภาพระดับชาติสู่มาตรฐานสากล
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุ่งเน้นการบูรณาการการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา
6. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของพื้นที่

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาภาคบังคับ
- กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาภาคบังคับให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพและมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ
- ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้มีกลยุทธ์ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูมีการพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาตนเอง สามารถจัดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการบริหารที่เป็นไปตามหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการและขวัญกำลังใจของครู ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ไว้ดังนี้

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

บังอร ไชยเผือก (2550) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินี พระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเยียวยารักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้ บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีเรียงตามลำดับเฉลี่ย ได้แก่ บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมบรรยากาศห้องเรียน และบรรยากาศนอกห้องเรียน ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานและครูที่อยู่ในระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ดวงกมล ทับลือชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการ ในด้านการรับฟัง ด้านเอาใจเขามาใส่ใจเรา ด้านการแก้ไข ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างชุมชน อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรศิริ ศรศักดิ์ (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสร้างจากผู้เชี่ยวชาญมี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเยียวยารักษา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่/ทรัพยากร ประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 10) ด้านการสร้างกลุ่มคน ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปในการปฏิบัติ และมีองค์ประกอบเหมือนกับองค์ประกอบที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รุจิราภา นาคะพงษ์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การแห่งเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู 2) ศึกษาสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาดังกล่าวตามการรับรู้ของครู และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การแห่งเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาดังกล่าวตามการรับรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาดังกล่าว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

องอาจ สิมเสน (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก “มาก” เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับ “มาก” ทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านการมองการณ์ไกล การโน้มน้าวใจ การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาคน การตระหนักรู้ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีความสัมพันธ์กันใน

ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้แก่ ด้านการรับผิดชอบดูแล (X10) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน (X2) ด้านการโน้มน้าวใจ (X8) และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (X5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.733 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 59.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจน์ณัฐภา ศิริเพ็ญ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กนกกร ศิริสุข (2557) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวม 2) ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มากที่สุด คือ ตัวแปรการตระหนักรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .532 ($B = .395$, $Beta = .532$) รองลงมาคือตัวแปรการสร้างชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .347 ($B = .372$, $Beta = .347$) ตัวแปรการเห็นอกเห็นใจ มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ $-.306$ ($B = -.285$, $Beta = -.306$) ตัวแปรการโน้มน้าวใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .298 ($B = .277$, $Beta = .298$) ตัวแปรการเยียวยารักษา มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .175 ($B = .154$, $Beta = .175$) ตัวแปรการพิทักษ์รักษามีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .174 ($B = .224$, $Beta = .174$) และตัวแปรการมุ่งมั่นพัฒนาคน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ $-.128$ ($B = -.139$, $Beta = -.128$) ตามลำดับ

ณัฐนันท์ ฐานเจริญ (2558) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การตระหนักรู้ การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล การสร้างชุมชน การมองการณ์ไกล การสร้างมโนทัศน์ การรับผิดชอบดูแล การโน้มน้าว

ใจ ความเห็นอกเห็นใจ การฟัง การเยียวยารักษา 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานภาพของครู ความพึงพอใจในการสอน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนครู ความกดดันจากชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร เงินเดือนครู ความเหมาะสมของหลักสูตรการสอน การสนับสนุนการศึกษาของชุมชน เครื่องอำนวยความสะดวกและการบริการของสถานศึกษา และภาระงานครู และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง

เพชรวิทย์ หมอเล็ก (2560) ทำการวิจัย เรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดยะลา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงและความปลอดภัย และการยกย่องในความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรเพศและวุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุธิชา ทองนอก, จ.ส.ต. (2561) ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 12 จังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 12 จังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับมาก ($r_{xy} = .806$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ กับแรงจูงใจในการทำงานของครู ($r_{x1y} = .778$) รองลงมา ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ($r_{x4y} = .777$) ภาวะผู้นำแบบให้ความร่วมมือกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ($r_{x3y} = .761$) และภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ($r_{x2y} = .748$) ตามลำดับ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Wetherell (2003) ศึกษาเรื่อง Principal Leadership Style and teacher job โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าลักษณะภาวะผู้นำแบบบอกกล่าว มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงขึ้นในขอบเขตของการนิเทศภายใน การให้รางวัล

สภาพการบริหารงานการสื่อสาร การปรับเปลี่ยนตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี มีแนวโน้มที่จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของครูสูงขึ้น ในด้านค่าตอบแทน การสนับสนุน การสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียน 10 ปีขึ้นไป มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูลดลง

Martino (2003) ศึกษาเรื่อง Leadership style, Teacher empowerment, and job satisfaction in public elementary schools โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่จากโรงเรียนเทศบาลในระดับประถมศึกษา ตามทัศนคติของครูและอาจารย์ใหญ่ และเพื่อทำการศึกษาว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับระดับการมีอำนาจของครู และลักษณะความเป็นผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และยังพบว่า ระดับการมีอำนาจของครูกับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า ครูมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น เพราะเนื่องมาจากลักษณะภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง

Sharon (2004 อ้างถึงใน กาญจนัญญา ศิริเพ็ญ, 2556, น. 46) ศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการสามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคณะแนวจากภาวะผู้นำการจัดการ และการรับรู้ของพนักงาน ของภาวะผู้นำใฝ่บริการ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับความพึงพอใจในการทำงาน

Lambert (2004 อ้างถึงใน กาญจนัญญา ศิริเพ็ญ, 2556, น. 46) ได้ศึกษาเรื่อง Servant leadership qualities of principals, Organizational climates, and student achievement: A correlation study โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศองค์การ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหาร ใฝ่บริการและท่าทีของผู้บริหาร รวมถึง ความสำเร็จขององค์การ โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยใช้การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ รายละเอียดในการวิจัย มีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,422 คน จากทั้งหมด 118 โรงเรียน โดยมีระยะเวลาในการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2562 จนถึงเดือนมีนาคม 2563

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 306 คน จาก 118 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการยึดอำเภอที่ตั้งของโรงเรียน ดังรายละเอียดการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการยึดอำเภอที่ตั้งของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ที่	อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ตากใบ	416	90
2	แว้ง	297	64
3	สุไหงโก - ลก	239	51
4	สุไหงปาดี	303	65
5	สุคีริน	167	36
	รวม	1,422	306

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การสอน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัย ประยุกต์มาจากแบบสอบถามของรุจิราภา นาคะพงษ์ (2557, น. 122) ซึ่งได้สร้างตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) ข้อคำถามครอบคลุม คุณลักษณะผู้นำใ้บริการ 10 ประการ (1) การฟัง จำนวน 5 ข้อ (2) การมีความรู้สึกร่วม จำนวน 5 ข้อ (3) การเยียวยารักษา จำนวน 5 ข้อ (4) การตระหนักรู้ จำนวน 5 ข้อ (5) การโน้มน้าวใจ จำนวน 5 ข้อ (6) การสร้างมโนทัศน์ จำนวน 5 ข้อ (7) การมองการณ์ไกล จำนวน 5 ข้อ (8) การรับผิดชอบดูแล จำนวน 5 ข้อ 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล จำนวน 5 ข้อ 10) การสร้างชุมชน จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น จำนวน 50 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert's scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมาก

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์มาจาก แบบสอบถามของ พัชรี คงดี (2556, น. 111) ซึ่งเป็นแบบสอบถามครูผู้สอน ด้านระดับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 ข้อ 2) ด้านความมั่นคงและโอกาส จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ 4) ด้านรายได้และสวัสดิการ จำนวน 5 ข้อ 5) ด้านสภาพการปฏิบัติงานตน จำนวน 5 ข้อ และ 6) ด้านสุขภาพทั้งกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert's scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยมาก

2.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาค้นคว้า กรอบแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการและขวัญกำลังใจของครู เพื่อให้ได้กรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะ และการตั้งคำถามเนื้อหาของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำใฝ่บริการตามแนวคิดทฤษฎีของกรีนลีฟ (Greenleaf) และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของครู

2.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร สร้างกรอบแนวคิด และนำกรอบแนวคิดมากำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและข้อคำถาม โดยครอบคลุมเนื้อหาตามภาวะผู้นำใฝ่บริการ และขวัญกำลังใจของครู

1) ข้อมูลภาวะใฝ่บริการสถานศึกษา ครอบคลุมเนื้อหาใน 10 ลักษณะ ได้แก่ (1) การฟัง (2) การมีความรู้สึกร่วม (3) การเอื้อยารักษา (4) การตระหนักรู้ (5) การโน้มน้าวใจ (6) การสร้างมโนทัศน์ (7) การมองการณ์ไกล (8) การรับผิดชอบดูแล (9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และ (10) การสร้างชุมชน

2) ข้อมูลขวัญกำลังใจของครู ครอบคลุมเนื้อหาใน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (2) ด้านความมั่นคงและโอกาส (3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (4) ด้านรายได้และสวัสดิการ (5) ด้านสภาพการปฏิบัติงานตน และ (6) ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.3 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อเสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อความถูกต้อง

2.2.4 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา เพื่อดูความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ใช้วัดตัวแปรรวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้โดยใช้แบบประเมินค่า IOC (Index of Congruence) ปรากฏว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง แต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.75 – 1.00

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้ว

นำข้อมูลที่ได้รับจากการทดลอง มาคำนวณหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า แบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .89 และแบบสอบถามที่ใช้วัดขวัญกำลังใจของครู มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .87

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ขออนุญาตขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและทดลองเครื่องมือในเดือนมกราคม 2563 จากแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในเดือนมกราคมและเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ด้วยตนเองและบางส่วนจัดส่งทางไปรษณีย์ รวมทั้งสิ้น 306 คน

3.3 สำหรับแบบสอบถามที่ไม่ได้ส่งคืนภายในเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนเพื่อขอความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ครบตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

3.4 เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดแล้ว ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของ การตอบแบบสอบถาม แล้วนำผลการตอบแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลในเดือนมีนาคม 2563 ซึ่งรวมระยะเวลาในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคมแล้วนั้น นับเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดแล้ว ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วนำผลการตอบแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องมาลงรหัส (Coding Sheet) แล้วนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการแปลผลพิจารณาจากระดับของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2545, น. 103)

4.51 – 5.00	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การแปลผลพิจารณาคะแนนจากระดับของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2545, น. 103)

4.51 – 5.00	หมายถึง	ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.5 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การแปลผลระดับความสัมพันธ์เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2536, น. 153) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .80 ขึ้นไป	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์กันสูงหรือสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .60 - .79	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .40 - .59	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .20 - .39	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .00 - .19	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารศึกษา 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การมีความรู้สึกร่วม การเอื้อยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และการสร้างชุมชน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจของครู 6 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงและโอกาส ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รายได้และสวัสดิการ สภาพการปฏิบัติงาน และสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครู

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน ใช้ตารางประกอบการบรรยาย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	69	22.55
1.2 หญิง	237	77.45
รวม	306	100.00
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 25 ปี	9	2.94
2.2 26 – 35 ปี	138	45.10
2.3 36 – 45 ปี	110	35.95
2.4 46 ปีขึ้นไป	49	16.01
รวม	306	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	267	87.25
3.2 ปริญญาโท	39	12.75
รวม	306	100.00
4. ประสบการณ์การทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 6 ปี	52	16.99
4.2 ระหว่าง 6 – 10 ปี	81	26.47
4.3 ระหว่าง 11 – 15 ปี	99	32.35
4.4 ระหว่าง 16 – 20 ปี	36	11.77
4.5 มากกว่า 20 ปี	38	12.42
รวม	306	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 77.45 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 45.10 รองลงมา มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 35.95 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 267 คน คิดเป็น ร้อยละ 87.25 และประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 32.35 รองลงมาอยู่ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 26.47

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การมีความรู้สึกร่วม การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และการสร้างชุมชน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากแบบสอบถามจำนวน 306 ฉบับ ปรากฏดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน (N = 306)

ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. การฟัง	3.89	0.64	มาก
2. การมีความรู้สึกร่วม	3.83	0.63	มาก
3. การเยียวยารักษา	3.95	0.59	มาก
4. การตระหนักรู้	3.95	0.64	มาก
5. การโน้มน้าวใจ	3.89	0.61	มาก
6. การสร้างมโนทัศน์	3.88	0.63	มาก
7. การมองการณ์ไกล	3.90	0.63	มาก
8. การรับผิดชอบดูแล	3.95	0.64	มาก
9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	3.93	0.62	มาก
10. การสร้างชุมชน	3.93	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย	3.91	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเยียวยา ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.59) ด้านการตระหนักรู้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.64) ด้านการรับผิดชอบดูแล ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.64) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.62) ด้านการสร้างชุมชน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.66) และด้านการมองการณ์ไกล ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.63)

รองลงมา คือ ด้านการฟัง ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.64) ด้านการโน้มน้าวใจ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.61) และด้านการสร้างมโนทัศน์ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.63) ส่วนด้านที่แสดงภาวะผู้นำใ้บริการได้น้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านการมีความรู้สึกร่วม ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.63)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3 – 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการฟัง (N = 306)

ด้านการฟัง	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยการรับฟังอย่างตั้งใจและไม่ขัดจังหวะการพูดของครู	3.93	0.77	มาก
2. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูมีความระมัดระวังในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.88	0.70	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสื่อสารแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรรวมทั้งชี้แนะแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.89	0.75	มาก
4. ผู้บริหารมีทักษะในการฟังที่ดี เปิดใจยอมรับในสิ่งที่คนอื่นพูด และยอมรับในข้อบกพร่องของตนเอง	3.87	0.76	มาก
5. ผู้บริหารให้เกียรติรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ มีความเข้าอกเข้าใจ และเคารพความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.92	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย	3.89	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการฟัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยการรับฟังอย่างตั้งใจและไม่ขัดจังหวะการพูดของครู ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.77) รองลงมาคือ ผู้บริหาร

ให้เกียรติรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ มีความเข้าใจ และเคารพความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.79) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารสามารถสื่อสารแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรรวมทั้งชี้แนะแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูมีความระมัดระวังในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.70) และผู้บริหารมีทักษะในการฟังที่ดี เปิดใจยอมรับในสิ่งที่คนอื่นพูดและยอมรับในข้อบกพร่องของตนเอง ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ด้านการมีความรู้สึกร่วม (N = 306)

ด้านการมีความรู้สึกร่วม	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการและความรู้สึกของครู	3.79	0.79	มาก
2. ผู้บริหารเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของครู และถือปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกันทุกคน	3.80	0.78	มาก
3. ผู้บริหารมีความเข้าใจครู และมีทัศนคติที่ดีต่อครู	3.85	0.80	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าใจในความคิด อารมณ์ความรู้สึกของครู	3.88	0.72	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูในการแก้ไขปัญหา ยอมรับถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้กำลังใจที่ดี และพร้อมให้โอกาสเสมอ	3.84	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย	3.83	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ด้านการมีความรู้สึกร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าใจในความคิด อารมณ์ความรู้สึกของครู ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความเข้าใจครู และมีทัศนคติที่ดีต่อครู ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.80) และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูในการแก้ไขปัญหา ยอมรับถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้กำลังใจที่ดี และพร้อมให้โอกาสเสมอ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.75)

โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูและถือปฏิบัติครูอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.78) และผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการและความรู้สึกของครู ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ด้านการเยียวยารักษา (N = 306)

ด้านการเยียวยารักษา	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.72	มาก
2. ผู้บริหารให้คำแนะนำช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาที่ดีกับครู เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.99	0.73	มาก
3. ผู้บริหารมีความกรุณา พร้อมให้อภัยผู้อื่น เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	3.92	0.73	มาก
4. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของครูได้ด้วยความเต็มใจพร้อมให้คำแนะนำที่ดีในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	3.85	0.72	มาก
5. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา แสวงหาแนวทางการช่วยเหลือ และสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ	3.91	0.78	มาก
รวมเฉลี่ย	3.95	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ด้านการเยียวยารักษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำแนะนำช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาที่ดีกับครู เพื่อให้ครูได้รับ

การพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.73) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษา ด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของครู ได้ด้วยความเต็มใจพร้อมให้คำแนะนำที่ดีในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการตระหนักรู้ (N = 306)

ด้านการตระหนักรู้	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีได้เป็นอย่างดี	3.95	0.77	มาก
2. ผู้บริหารมีความเข้าใจและรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร พร้อมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้เป็นในแนวทางที่ดีขึ้น	3.94	0.76	มาก
3. ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และเข้าใจในทุกปัญหา	3.92	0.77	มาก
4. ผู้บริหารเห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้	4.02	0.76	มาก
5. ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ความคิด สติปัญญาของผู้ร่วมงาน ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	3.90	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย	3.95	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการตระหนักรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารเห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.76) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.77) และผู้บริหารมีความเข้าใจและรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ภายในองค์กร พร้อมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้เป็นในแนวทางที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.76) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ความคิด สติปัญญาของผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการโน้มน้าวใจ (N = 306)

ด้านการโน้มน้าวใจ	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ	3.92	0.68	มาก
2. ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ครูมีการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงแนวคิดวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ	3.85	0.72	มาก
3. ผู้บริหารใช้การกระตุ้นให้ครูมีแนวคิดและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยที่ครูไม่คิดถึงการบังคับให้ปฏิบัติตาม	3.87	0.77	มาก
4. ผู้บริหารสร้างความรักความสามัคคีมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างเป็นประชาธิปไตยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน	3.89	0.77	มาก
5. ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่แสดงถึงความทันสมัยและท้าทายผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย และนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.90	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย	3.89	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการโน้มน้าวใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ผู้บริหารมี

ความคิดเห็นที่แสดงถึงความทันสมัยและท้าทายผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย และนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.74) และผู้บริหารสร้างความรักความสามัคคีมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างเป็นประชาธิปไตยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.77) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ครูมีการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงแนวคิดวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการสร้างมโนทัศน์ (N = 306)

ด้านการสร้างมโนทัศน์	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการอธิบายถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางของโรงเรียนให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง	3.87	0.73	มาก
2. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาอย่างลึกซึ้งในทุก ๆ ด้าน	3.91	0.71	มาก
3. ผู้บริหารได้กระตุ้นการสร้างจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของโรงเรียนและมีความเป็นไปได้อย่างสูง	3.89	0.73	มาก
4. ผู้บริหารมีกลวิธีสามารถทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.86	0.72	มาก
5. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ มีความชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	3.88	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย	3.88	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มี การปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่เป็น

ปัญหาอย่างลึกซึ้งในทุกๆ ด้าน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ ผู้บริหารได้กระตุ้นการสร้าง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของโรงเรียนและมีความเป็นไปได้สูง ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.73) และผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ มีความชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.75) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารมีกลวิธีสามารถ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล (N = 306)

ด้านการมองการณ์ไกล	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อ ประโยชน์และความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ขององค์กร	3.95	0.73	มาก
2. ผู้บริหารมีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผล ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรอย่างมีความสร้างสรรค์	3.84	0.74	มาก
3. ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ล่วงหน้าพร้อมทั้งมีการวางแผนถึงอุปสรรคที่จะตามมาได้ อย่างรอบคอบและให้แนวทางการปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสม	3.89	0.72	มาก
4. ผู้บริหารมีการชี้แจงถึงนโยบายต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย และมีแนวทางในการปฏิบัติงานต่อครูได้อย่างชัดเจน	3.88	0.76	มาก
5. ผู้บริหารได้แสดงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเอื้อต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.94	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย	3.90	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ

เพื่อประโยชน์และความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ ขององค์กร ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ผู้บริหารได้แสดงถึงเป้าหมายใน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเอื้อต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.74) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารมีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผลในการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรอย่างมีความ สร้งสรรค์ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ด้านการรับผิดชอบดูแล (N = 306)

ด้านการรับผิดชอบดูแล	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบดูแลช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อ ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	3.89	0.74	มาก
2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทำด้วยความจริงใจถึงการพัฒนา โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ โดยไม่มุ่งหวังค่า ชมเชย และของรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น	3.99	0.72	มาก
3. ผู้บริหารมีความเสียสละ มีจิตบริการ เป็นแบบอย่างที่ดีใน การเป็นผู้ให้	3.96	0.75	มาก
4. ผู้บริหารแสดงความยินดี มีความชื่นชมครูที่เสียสละ และอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและรับผิดชอบต่องานร่วมกัน	4.00	0.76	มาก
5. ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอและสนอง ความต้องการของครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่า การสนองความต้องการของตนเอง	3.89	0.78	มาก
รวมเฉลี่ย	3.95	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ด้านการรับผิดชอบดูแล โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือผู้บริหารแสดงความยินดี มีความชื่นชมครูที่ เสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและรับผิดชอบต่องานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.76) รองลงมา

คือ ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นและทำด้วยความจริงใจถึงการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ โดยไม่มุ่งหวังค่าชมเชยและของรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.72) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบดูแลช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.74) และผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอและสนองความต้องการของครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการสนองความต้องการของตนเอง ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (N = 306)

ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาครูในด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.94	0.73	มาก
2. ผู้บริหารรับฟังผลการปฏิบัติงานของครูในการพัฒนาตนเองมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล	3.97	0.67	มาก
3. ผู้บริหารให้อำนาจครูในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุถึงความสำเร็จ	3.90	0.70	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันครูให้มีการพัฒนาตนเองและมุ่งให้ครูประสบความสำเร็จที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ	3.94	0.80	มาก
5. ผู้บริหารได้จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการให้เวลาอย่างเต็มที่เพื่อให้ครูได้เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนที่เกิดประโยชน์และผลดีต่อนักเรียน	3.89	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย	3.93	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังผลการปฏิบัติงานของครู

ในการพัฒนาตนเองมีความเชื่อมั่นใน ตัวบุคคล ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ผู้บริหารมี การส่งเสริมพัฒนาครูในด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.73) และ ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันครูให้มีการพัฒนาตนเองและมุ่งให้ครูประสบความสำเร็จที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.80) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารได้ จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการให้เวลาอย่างเต็มที่เพื่อให้ครูได้เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการ สอนที่เกิดประโยชน์และผลดีต่อนักเรียน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการสร้างชุมชน (N = 306)

ด้านการสร้างชุมชน	ระดับการปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างกลุ่มชนในองค์กรและ สนับสนุนให้ครูเกิดความร่วมมือกัน เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ	3.99	0.73	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วมฉลองในโอกาส พิเศษต่าง ๆ ร่วมกันเสมอ เพื่อแสดงถึงความรักความสามัคคี กลมเกลียวกันของคนในองค์กร	3.92	0.75	มาก
3. ผู้บริหารมีการพัฒนาทีมงานให้ประสบผลสำเร็จ ในด้านการปฏิบัติงานและและความร่วมมือร่วมใจกัน	3.92	0.77	มาก
4. ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมและปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ ซึ่กันและกันมากกว่าหาประโยชน์ส่วนตน เพื่อสร้าง วัฒนธรรมและมีความเข้มแข็งภายในองค์กร	3.91	0.77	มาก
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้เกิดความสามัคคี ในหมู่ผู้ร่วมงานมากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่นของบุคลากร ในองค์กร	3.90	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย	3.93	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการสร้างชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างกลุ่มชนในองค์กรและสนับสนุนให้ครูเกิดความร่วมมือกัน เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมององค์กรร่วมฉลองในโอกาสพิเศษต่างๆ ร่วมกันเสมอ เพื่อแสดงถึงความรักความสามัคคีกลมเกลียวกันของคนในองค์กร ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.75) และผู้บริหารมีการพัฒนาทีมงานให้ประสบผลสำเร็จในด้านการปฏิบัติงาน และและความร่วมมือร่วมใจกัน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.77) โดยข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติ น้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้เกิดความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน มากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่นของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.73)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน

ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน 6 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงและโอกาส ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รายได้และสวัสดิการ สภาพการปฏิบัติงาน และสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากแบบสอบถามจำนวน 306 ฉบับ ปรากฏดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน (N = 306)

ขวัญกำลังใจ	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	4.05	0.60	มาก
2. ด้านความมั่นคงและโอกาส	4.05	0.60	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.04	0.60	มาก
4. ด้านรายได้และสวัสดิการ	3.96	0.62	มาก
5. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	4.08	0.59	มาก
6. ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน	4.31	0.53	มาก
รวมเฉลี่ย	4.06	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่แสดงขวัญกำลังใจของครูใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.53) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.59) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและด้านความมั่นคงและโอกาส ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.60) และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.60) ส่วนด้านที่แสดงขวัญกำลังใจได้ต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านรายได้และสวัสดิการ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.62)

เมื่อพิจารณาขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน เป็นรายด้าน ปรากฏผลดัง ตารางที่ 14.14-4.19 ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (N = 306)

	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำมีศักยภาพในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติต่อบุคคลกรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.95	0.73	มาก
2.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาส ให้ได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ	3.99	0.73	มาก
3.	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน การควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอนทุกครั้ง	3.90	0.76	มาก
4.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และการตัดสินใจในทุกปัญหาอย่างเป็นธรรม	3.85	0.79	มาก
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการ ปรับปรุงและปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงาน	3.96	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย		4.05	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ครูมีขวัญกำลังใจมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำมีศักยภาพในการบริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.73) และผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอนทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.76) โดยข้อที่ครูมีความคิดเห็นน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการพิจารณาผลงานและการตัดสินใจในทุกปัญหาอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความมั่นคงและโอกาส (N = 306)

ด้านความมั่นคงและโอกาส	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. มีความรู้สึกมั่นใจและมั่นคงกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	4.04	0.72	มาก
2. มีความรู้สึกมั่นใจกับตำแหน่งที่ได้รับและสามารถปฏิบัติงานได้ได้เป็นอย่างดี	4.08	0.71	มาก
3. มีความภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีในอาชีพครูและตำแหน่งงานที่ได้รับ	4.12	0.77	มาก
4. ได้รับโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถและประสบความสำเร็จในชีวิต	4.04	0.70	มาก
5. มีความมั่นใจในสวัสดิการต่าง ๆ ที่คอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น เหตุการณ์ความไม่สงบ ความเจ็บป่วย หรืออุบัติเหตุ	3.98	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย	4.05	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความมั่นคงและโอกาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ครูมีขวัญกำลังใจมากที่สุด คือ มีความภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีในอาชีพครูและตำแหน่งงานที่ได้รับ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.77) รองลงมาคือ มีความรู้สึกมั่นใจกับตำแหน่งที่ได้รับและสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.71) โดยข้อที่ครูมีความคิดเห็นน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ มีความมั่นใจในสวัสดิการต่างๆ ที่คอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น เหตุการณ์ความไม่สงบ ความเจ็บป่วยหรืออุบัติเหตุ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (N = 306)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและไม่มีการเอาัดเอาเปรียบกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.01	0.74	มาก
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นและแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.02	0.72	มาก
3. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจมีความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือเกื้อกูลกันเวลาประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.03	0.69	มาก
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการปฏิบัติงาน	4.06	0.70	มาก
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร มีความเชื่อมั่น มีความเคารพนับถืออย่างจริงใจ	4.09	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย	4.04	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ครูมีขวัญกำลังใจมากที่สุด คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร มีความเชื่อมั่น มีความเคารพนับถืออย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่มี การแบ่งพรรคแบ่งพวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.70) โดยข้อที่ครูมีความคิดเห็นน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและไม่มีการเอาเปรียบกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนศึกษาธิการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านรายได้และสวัสดิการ (N = 306)

ด้านรายได้และสวัสดิการ	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. มีรายได้ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับและสอดคล้องกับระดับการศึกษา	4.00	0.72	มาก
2. ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับหน้าที่การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ	4.00	0.72	มาก
3. มีความพึงพอใจกับค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก เมื่อได้รับหน้าที่ไปประชุม อบรม สัมมนาต่างๆ อย่างเหมาะสม	3.95	0.76	มาก
4. สามารถพึ่งพาอาศัยจากสวัสดิการของหน่วยงานเมื่อได้รับความเดือดร้อน	3.93	0.72	มาก
5. มีความเพียงพอต่อรายได้และสวัสดิการในการดำรงชีพในปัจจุบันและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน	3.95	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย	3.96	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านรายได้และสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับมากทุกข้อ

โดยข้อที่ครูมีขวัญกำลังใจมากที่สุด คือ มีรายได้ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับและสอดคล้องกับระดับการศึกษาและได้รับสวัสดิการต่าง ที่เหมาะสมกับหน้าที่การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ มีความพึงพอใจกับค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก เมื่อได้รับหน้าที่ไปประชุม อบรม สัมมนาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.76) และมีความเพียงพอต่อรายได้และสวัสดิการในการดำรงชีพในปัจจุบันและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.74) โดยข้อที่ครูมีความคิดเห็นน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ สามารถพึ่งพาอาศัยจากสวัสดิการของหน่วยงานเมื่อได้รับความเดือดร้อน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน (N = 306)

ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. บุคลากรในองค์กรมีจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน	4.11	0.72	มาก
2. วัสดุครุภัณฑ์ในองค์กรมีความเหมาะสมเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.98	0.74	มาก
3. สภาพแวดล้อมในองค์กรมีความพร้อมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งอาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ สนามและอื่น ๆ	4.06	0.74	มาก
4. ปริมาณงานที่ได้รับมีความสอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสมไม่หนักจนเกินไป	4.08	0.69	มาก
5. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากงานพิเศษในวันหยุดราชการอย่างเหมาะสม	4.15	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย	4.08	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ครูมีขวัญกำลังใจมากที่สุด คือ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากงานพิเศษใน

วันหยุดราชการอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรมีจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.72) โดยข้อที่ครูมีความคิดเห็นน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ วัสดุครุภัณฑ์ในองค์กรมีความเหมาะสมเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (N = 306)

ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานในวิชาชีพของท่าน	4.38	0.64	มาก
2. มีความสุขทุกครั้งที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.32	0.64	มาก
3. ได้รับความรู้สึกปลอดภัยในการเดินทางและมีขวัญกำลังใจที่ดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	4.26	0.65	มาก
4. รู้สึกมีกำลังใจและมีความสุขที่จะปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึเหนื่อย	4.27	0.66	มาก
5. มีความกระตือรือร้น เพลิดเพลินกับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน	4.30	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย	4.31	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ครูมีขวัญกำลังใจมากที่สุด คือ มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานในวิชาชีพของท่าน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.64) รองลงมาคือ มีความสุขทุกครั้งที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.64) และมีความกระตือรือร้น เพลิดเพลินกับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.67) โดยข้อที่ครูมีความคิดเห็นน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ รู้สึกมีกำลังใจและมีความสุขที่จะปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึเหนื่อย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.66) และได้รับความรู้สึกปลอดภัยในการเดินทางและมีขวัญกำลังใจที่ดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.65)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครู

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วนำค่า r ที่ได้ไปทดสอบนัยสำคัญที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ปรากฏดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

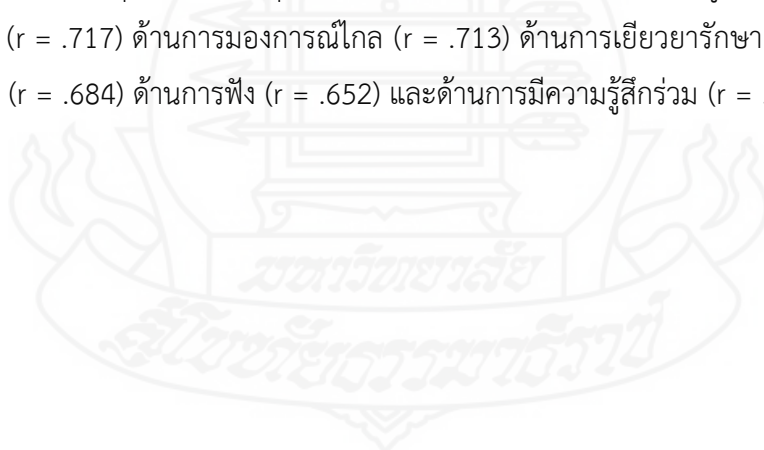
ภาวะผู้นำใ้บริการ	ขวัญกำลังใจของครู						
	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ด้านความมั่นคง และโอกาส	ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	ด้านรายได้และสวัสดิการ	ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน	ภาพรวม
การฟัง	.578**	.578**	.576**	.565**	.220**	.353**	.652**
การมีความรู้สึกร่วม	.579**	.579**	.583**	.590**	.199**	.341**	.649**
การเอื้อยารักษา	.650**	.650**	.659**	.637**	.211**	.394**	.710**
การตระหนักรู้	.649**	.649**	.643**	.630**	.260**	.377**	.717**
การโน้มน้าวใจ	.612**	.612**	.641**	.595**	.251**	.332**	.684**
การสร้างมโนทัศน์	.625**	.625**	.664**	.646**	.331**	.414**	.733**
การมองการณ์ไกล	.611**	.611**	.643**	.635**	.297**	.372**	.713**
การรับผิดชอบดูแล	.630**	.630**	.663**	.635**	.274**	.419**	.729**
การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	.644**	.644**	.653**	.660**	.241**	.424**	.731**
การสร้างชุมชน	.661**	.661**	.668**	.671**	.353**	.515**	.778**
ภาพรวม	.688**	.688**	.705**	.691**	.292**	.435**	.783**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .783$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .705$) รองลงมา ได้แก่ ด้านรายได้และสวัสดิการ ($r = .691$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและโอกาส ($r = .688$) โดยความสัมพันธ์ด้านสุขภาพและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .435$) และ ความสัมพันธ์ด้านสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ($r = .292$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในภาพรวม พบว่า ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (r อยู่ระหว่าง .649 - .778) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ดังนี้ ด้านการสร้างชุมชน ในระดับค่อนข้างสูงมากกว่า ($r = .778$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ($r = .733$) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ($r = .731$) ด้านการรับผิดชอบดูแล ($r = .729$) ด้านการตระหนักรู้ ($r = .717$) ด้านการมองการณ์ไกล ($r = .713$) ด้านการเยียวยารักษา ($r = .710$) ด้านการโน้มน้าวใจ ($r = .684$) ด้านการฟัง ($r = .652$) และด้านการมีความรู้สึกร่วม ($r = .649$)



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ผู้วิจัย ได้ดำเนินการสรุป การวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

1.2 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 2

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,422 คน จากทั้งหมด 118 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 306 คน จาก 118 โรงเรียน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ สอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญกำลังใจของครู มีค่า

ความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .89 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน เท่ากับ .87

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 จำนวน 118 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ และส่วนหนึ่งผู้วิจัยไปรับคืนด้วยตนเอง เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวนทั้งสิ้น 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) แล้วแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1.4 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารในสถานศึกษาและขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1.4.1 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือด้านการเยียวยา ด้านการตระหนักรู้ และด้านการรับผิดชอบดูแล รองลงมาคือด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และด้านการสร้างชุมชน ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่นๆ ด้านการมีความรู้สึกร่วม

1.4.2 ขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีขวัญกำลังใจสูงสุด คือด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาคือด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและโอกาส ส่วนด้านที่มีขวัญกำลังใจต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือด้านรายได้และสวัสดิการ

1.4.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในทุกด้าน โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและโอกาส โดยความสัมพันธ์ด้านสุขภาพและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ด้านสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นที่น่าสังเกตว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างชุมชน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมากกว่าภาวะผู้นำใ้บริการด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้านการรับผิดชอบดูแล ด้านการตระหนักรู้ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการเยียวยารักษา ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการฟัง และด้านการมีความรู้สึกร่วม

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารในสถานศึกษาและขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการเยียวยา ด้านการตระหนักรู้ และด้านการรับผิดชอบดูแล ทั้งนี้เนื่องจากทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนา เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งปณิธาน ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ว่าด้วยการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติ มุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย มีค่านิยมองค์การเพื่อให้สมาชิกได้ตระหนัก

และยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ SPECT ซึ่งได้อธิบายได้ดังนี้ มีจิตบริการ (S = Service mind) บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (P = Performance base management) เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล (E = Efficiency effectiveness) บนความถูกต้อง (C = Correct) โปร่งใส (T = Transparency) ซึ่งเป็นไปตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพให้เป็นมืออาชีพ โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานทั้งระดับสำนักงานส่วนกลาง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา มีความโปร่งใส ปลอดภัย จริต และประพฤติมิชอบ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ใช้ระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณธรรมและความโปร่งใสในการทำงานตามหลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) โดยจัดอบรม พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณสมบัติ สมรรถนะ และความรู้ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 31-34) ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก จากอดีต การที่ผู้บริหารจะสามารถพัฒนาการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการการเป็นผู้นำใฝ่บริการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ยึดแนวทางการปฏิบัติโดยการใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เน้นการบริหารงานแบบการมอบอำนาจ เปลี่ยนจากการแข่งขันให้กลายเป็นความช่วยเหลือ การเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จากที่กล่าวมาอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 มีภาวะผู้นำใฝ่บริการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร ไชยเผือก (2550) ที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา ญญฐา ศิริเพ็ญ (2556) ที่พบว่า ครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจิราภา นาคะพงษ์ (2556) ที่พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรีตามการรับรู้ของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐภรณ์ ฐานเจริญ (2558) ที่พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การตระหนักรู้ การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล การสร้างชุมชน การมองการณ์ไกล การสร้าง มโนทัศน์ การรับผิดชอบดูแล การโน้มน้าวใจ ความเห็นอกเห็นใจ การฟัง และการเยียวยารักษา

2.2 ขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านที่ครูมีขวัญกำลังใจสูงสุด คือ ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาคือด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและโอกาส ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความภาคภูมิใจในอาชีพครู ครูเป็นอาชีพที่ได้รับเกียรติและเป็นที่ยกย่อง มีความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนว่าครูมีขวัญกำลังใจสูงสุดในด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจของครูให้สามารถปฏิบัติงานเต็มความรู้ความสามารถ กล้าคิดตัดสินใจและรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้น มีความเมตตาบริสุทธิ์ยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ดี ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยได้รับการฝึกอบรมในเชิงวิชาการและทักษะการปฏิบัติงาน ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพโดยการให้ศึกษา รวมถึงครูรู้สึกถึงความปลอดภัยในขณะปฏิบัติงานที่สถานศึกษา มีสภาพแวดล้อมที่เสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานและมีความปลอดภัย ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษาร่วมกับหน่วยงานความมั่นคง การได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาดูงาน และศึกษาการทำงานของสถานศึกษาอื่น ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตามนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 มีกลยุทธ์ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้วยการส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูมีการพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาตนเอง สามารถจัดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการบริหารที่เป็นไปตามหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 และตามที่ เบรช (Brecht, 1996, pp. 508-516) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญว่าขวัญเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มีปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ ได้แก่ ความรู้สึกมั่นคงในงาน ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล มีโอกาสก้าวหน้า ได้รับความยุติธรรม สภาพในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การติดต่อสื่อความหมาย การมีภาวะผู้นำที่ดี การหาทางให้งานดำเนินด้วยดี ความภาคภูมิใจในงาน และผลผลิต การมีโครงการแนะนำที่ดี และการปรึกษาหารือร่วมกัน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนณัฏฐา ศิริเพ็ญ (2556) ที่พบว่า ครูในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐนันท์ ฐานเจริญ (2558) ที่พบว่า แรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากที่สุด ได้แก่ สถานภาพของครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพียว หมอเล็ก (2560, น. 81) ที่พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น รองลงมา คือด้านนโยบายและการบริหารและด้านการปกครองบังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นที่น่าสังเกตว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างชุมชน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมากกว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้านการรับผิดชอบต่อผู้เรียน ด้านการตระหนักรู้ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการเยียวยารักษา ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการฟัง และด้านการมีความรู้สึกร่วม โดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในทุกด้าน โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและโอกาส โดยความสัมพันธ์ด้านสุขภาพและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและความสัมพันธ์ด้านสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการปฏิรูปการศึกษาไทยนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารการศึกษาของประเทศไทยโดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นแหล่งในการดำเนินงานเบ็ดเสร็จในโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บัญญัติไว้ว่า ในการจัดการศึกษาให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วม และให้มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชนให้มากที่สุด ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการบริหารงาน และใช้ดุลยพินิจของวิชาชีพในการจัดการของสถานศึกษานั้น ๆ ให้มากขึ้น ซึ่งการบริหารงานในสถานศึกษาต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน มีวิสัยทัศน์และที่สำคัญต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำสูง

และสามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 และ 3 พ.ศ. 2545, น. 26) และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ตามมาตราที่ 39 ที่ให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงทั้งใน 4 ด้าน ในบริบทของด้านการบริหารงานบุคคล ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งคือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน นั่นหมายถึง ต้องรู้จักสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ ผู้ร่วมงานได้ทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2553, น. 82 – 84) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งในการบริหาร จัดการสถานศึกษา โดยต้องเป็นผู้นำในการ ทำงาน เป็นนักวางแผน เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน จัดองค์กรให้ขวัญและ กำลังใจในการทำงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ โดยเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (ชีวสารณ กิ่งแก้ว, 2561, น.28) รวมถึงนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐาน วิชาชีพให้เป็นมืออาชีพ โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานทั้งระดับสำนักงาน ส่วนกลาง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา มีความโปร่งใส ปลอดภัย จริต และประพฤติมีขอบ บริหาร จัดการตามหลักธรรมาภิบาล ใช้ระบบ การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ทำงานตามหลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 31 – 34) ซึ่งทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ก็ยึดตามนโยบายที่กำหนด โดยมีเป้าประสงค์ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร ทางการศึกษา มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบูรณาการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่ สถานศึกษา จากที่กล่าวมา ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 นำนโยบายการบริหารสถานศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุผล ดังกล่าว จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับ ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรายด้านกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้านเช่นกัน โดยเฉพาะภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างชุมชน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมากกว่า

ด้านอื่นๆ ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนณัฏฐา ศิริเพ็ญ (2556, น. 125) พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐนันท์ ฐานเจริญ (2558) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในทุกด้าน โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและโอกาส โดยความสัมพันธ์ด้านสุขภาพและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ ด้านสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความภาคภูมิใจในอาชีพครู ครูเป็นอาชีพที่ได้รับเกียรติและเป็นที่ยกย่อง มีความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งเป็นด้านที่ครูมีขวัญกำลังใจสูงสุด มีความเข้าใจในภาระหน้าที่ของครูถึงจะมีทั้งภาระงานสอนและงานที่นอกเหนือจากงานสอน ก็สามารถที่จะวางแผนและจัดสรรเวลาให้เหมาะสมได้ รวมถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตามนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 มีกลยุทธ์ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้วยการส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูมีการพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาตนเอง สามารถจัดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการบริหารที่เป็นไปตามหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

1) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสร้างหลักสูตรหรือนโยบายด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการเพื่อนำไปใช้ในการบริหาร

สถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีต่อครูในโรงเรียน ดังจะเห็นจากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

2) ควรมีมาตรการและแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจ โดยเฉพาะด้านสภาพการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจากการวิจัยยังพบว่ายังอยู่ในระดับที่น้อย อาจส่งผลทำให้ครูมีขวัญกำลังใจลดน้อยลงได้และควรส่งเสริมสนับสนุนสวัสดิการหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจให้มากขึ้นและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการรักษาขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากรที่อยู่ในสภาวะที่เสี่ยงและหลีกเลี่ยงไม่ได้

3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารศึกษา

1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ด้านสภาพการปฏิบัติงานของครู เพราะสิ่งสำคัญในการบริหารคือการทำให้ผู้ร่วมงานทำงานกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงความรู้สึก รู้ถึงคุณค่าและให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน อันจะส่งผลทำให้การพัฒนาความสัมพันธ์พัฒนาในเชิงบวก อีกทั้งมีความสำเร็จในการบริหารงานที่ดีขึ้น และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันควรมีกิจกรรมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ร่วมงานในทุกๆ โอกาส เพื่อให้ผู้บริหารกับครูได้มีโอกาสพัฒนาความสัมพันธ์ได้อย่างต่อเนื่อง

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคน เข้าใจความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการต้องการได้รับความเคารพและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างสัมพันธภาพที่ดี แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม

3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ โดยการโน้มน้าว จูงใจให้เพื่อนร่วมงานคล้อยตาม สร้างแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งมีหน้าที่คอยกำกับติดตามผล การปฏิบัติงานของครูและอำนวยความสะดวกในการจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินงานเป็นภารกิจหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ตลอดจนจหนักษะการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีทักษะการบริการผู้อื่นเหนือตนเอง เพื่อที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและซาบซึ้งในอารมณ์ของผู้อื่นได้ และนำความรู้สึกละลานี้ใช้เป็นสารสนเทศเกี่ยวกับการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ

3.1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับครูผู้สอน

ครูผู้สอนควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี การทำงาน

ร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนการคิด การสร้างสรรค์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางการศึกษาของประเทศไทยในยุคปัจจุบัน

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในเขตพื้นที่อื่น ๆ

3.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับตัวแปรอื่น ๆ

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกกร ศิริสุข. (2557). รายงานการวิจัยภาวะผู้นำใ้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- กาญจน์ณัฐฐา ศิริเพ็ญ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- คำรณ แพงไฟรี. (2534). ขวัญในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์วิทยาลัยเกษตรภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาเกษตรศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ.
- จรรย์วดี ศรีทิพย์อาสน์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- จิรวรรณ เล่งพานิช. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. (ดุขฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- จิรัฐติกาล รจพจน์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด.
- ชีวสาธน์ กิ่งแก้ว. (2561). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ณัฐนันท์ ฐานเจริญ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี

- ดวงกมล ทับลือชัย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- นลินธรรณ จิโรมรชัยนนท์. (2557). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- นรินทร์ดาว ปานยีน. (2560). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครยะลา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- บงกช ยิ้มหนองโพธิ์. (2558). *พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประเสริฐ เสมอจิต. (2538). *พฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญของครู - อาจารย์ในโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- เพียว หมอเล็ก. (2559). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอเมืองจังหวัดยะลา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2545). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2536). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ฟิงเกอร์ปริ้นท์แอนด์มีเดีย.

- พัชรี คงดี. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์-ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2550). *การสร้างขวัญในการทำงานของระบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้นำกิจกรรม นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พลสุข ขวัญรุ่ง. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 10) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ-สวนดุสิต.
- รุจิราภา นาคะพงษ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- วิชัย แหวนเพชร. (2548). *มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555). *การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏ-เลย, เลย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิสิตีพัฒนา.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2553). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) ขอนแก่น: คลังนานาชาติ.

- สินีริชา เบอร์ฮา. (2560). การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์ปริญญา-ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- สุธิษา ทองนอก. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 12 จังหวัดสระแก้ว. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- สุภาพร พัยประโคน. (2557). สภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเขตตำบลโคกปรัง อำเภอวิเชียรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ.2563. สืบค้นจาก <http://www.yst2.go.th/web/wp-content/uploads/2019/09/OBEC-policy-2563.pdf>.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับประเมินคุณภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- องอาจ สิมเสน. (2556). ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อนุตร์ พลูพัฒนา. (2554). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์เอ็นจิ้นคอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อรศิริ ศรศักดิ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับความสัมพันธ์ต่อองค์การของครูผู้สอนในสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา-ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- อัญชลี พลับเล็ก. (2552). ปัจจัยด้านเครื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานประจำสาขา ภูมิศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อาคม วัดโธสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. สงขลา: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. (2548). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

Brech, E. F. (1996). *Principle and Practice of Management*. London: Green.

Daft, R. L. (1999). *The Leadership Experience*. (2nd ed.). Mason, OH: South – Western.

Davis, K. (1981). *Human behavior of work: Organizational behavior*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Greenleaf, R. (1977). *The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

Laub, J.A. (2004). *Defining Servant Leadership: a Recommended Typology for Servant Leadership*. paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable. Regent University, Virginia Beach, August.

Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory Application Skill Development*. Washington: South-Western College.

Martino, Ann Marie. (2003). *Leadership style, Teacher empowerment, and job satisfaction in public elementary schools*. (Ed.D. thesis, St) John's University.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. (3rd ed.). New York: Press.

Wetherell, K.M. (2003). *Principal leadership style and teacher job satisfaction*. Ed.D. thesis. New Jersey: Section Hall University.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organization*. (6th ed.). New Jersey: Prentice – Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ ดร.วรภรณ์ แก้วสีขาว
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขาหลักสูตรและการสอน
 มหาวิทยาลัยทักษิณ
 Ph.D. สาขาหลักสูตรและการสอน
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ประสบการณ์หรือความชำนาญการ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. ชื่อ นางสาวอรุณี คงมา
 สถานที่ทำงาน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต วิจัยและประเมินผลการศึกษา
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ประสบการณ์หรือความชำนาญการ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
3. ชื่อ นางศิริประภา แซ่เถียร
 สถานที่ทำงาน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
 วุฒิการศึกษา ศษ.ม. ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาการศึกษา)
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ประสบการณ์หรือความชำนาญการ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

4. ชื่อ นายทินกร ชาแท้่น
- สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านโคกมือบา มิตรภาพที่ 223 อ.ตากใบ
จ.นราธิวาส
- วุฒิการศึกษา ศษ.ม.ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ประสบการณ์หรือความชำนาญการ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านโคกมือบา มิตรภาพที่ 223
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารการศึกษา
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย บัณฑิตศึกษา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครู
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับครูในโรงเรียน
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ
ตอนที่ 3 ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน จำนวน 30 ข้อ
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง
4. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่าน แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ยรรีษา เจ๊ะเต๊ะ

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาการบริหารการศึกษา
สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน (.....) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

(1) เพศ

(.....) ชาย

(.....) หญิง

(2) อายุ

(.....) ไม่เกิน 25 ปี

(.....) 26 - 35 ปี

(.....) 36 - 45 ปี

(.....) 46 ปีขึ้นไป

(3) ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

(.....) ปริญญาตรี

(.....) ปริญญาโท

(.....) สูงกว่าปริญญาโท

(4) ประสบการณ์การทำงาน

(.....) ต่ำกว่า 5 ปี

(.....) ระหว่าง 6-10 ปี

(.....) ระหว่าง 11-15 ปี


(.....) ระหว่าง 16-20 ปี

(.....) มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีจำนวน 50 ข้อ

โปรดพิจารณาว่าข้อความในแต่ละรายการตรงกับระดับการดำเนินการของผู้บริหาร
โรงเรียนของท่านเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย  ลงในช่องของแต่ละข้อ ซึ่งแต่ละระดับมี
ความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการ/ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการ/ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการ/ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการ/ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการ/ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับการดำเนินการ/ การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	การฟัง ผู้บริหารให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยการรับฟังอย่างตั้งใจและไม่ขัดจังหวะการพูดของครู					
2	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูมีความระมัดระวังในการพิจารณา ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหารสามารถสื่อสารแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างบุคลากร ในองค์กรรวมทั้งชี้แนะแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารมีทักษะในการฟังที่ดี เปิดใจยอมรับในสิ่งที่คนอื่นพูดและ ยอมรับในข้อบกพร่องของตนเอง					
5	ผู้บริหารให้เกียรติรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ มีความเข้าใจและ เคารพความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
6	การมีความรู้สึกร่วม ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการและความรู้สึกของครู					
7	ผู้บริหารเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูและถือ ปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกันทุกคน					
8	ผู้บริหารมีความเข้าใจครู และมีทัศนคติที่ดีต่อครู					

ข้อ	คำถาม	ระดับการดำเนินการ/ การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าใจในความคิด อารมณ์ความรู้สึกของครู					
10	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูในการแก้ไขปัญหา ยอมรับถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้กำลังใจที่ดี และพร้อมให้โอกาสเสมอ					
11	การเยี่ยวยารักษา ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานที่สูงขึ้น และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
12	ผู้บริหารให้คำแนะนำช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาที่ดีกับครู เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ					
13	ผู้บริหารมีความกรุณา พร้อมให้อภัยผู้อื่น เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน					
14	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของครูได้ด้วยความเต็มใจพร้อมให้คำแนะนำที่ดีในการแก้ไขปัญหาต่างๆ					
15	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา แสวงหาแนวทางการช่วยเหลือ และสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ					
16	การตระหนักรู้ ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีได้เป็นอย่างดี					
17	ผู้บริหารมีความเข้าใจและรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น					
18	ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และเข้าใจในทุกปัญหา					
19	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้					
20	ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ความคิด สติปัญญาของผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					


ข้อ	คำถาม	ระดับการดำเนินการ/ การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
21	การโน้มน้าวใจ ผู้บริหารสามารถพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ					
22	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ครูมีการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงแนวคิดวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ					
23	ผู้บริหารใช้การกระตุ้นให้ครูมีแนวคิดและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยที่ครูไม่คิดถึงการบังคับให้ปฏิบัติตาม					
24	ผู้บริหารสร้างความรักความสามัคคีมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างเป็นประชาธิปไตยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
25	ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่แสดงถึงความทันสมัยและท้าทายผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย และนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
26	การสร้างมโนทัศน์ ผู้บริหารมีความสามารถในการอธิบายถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางของโรงเรียนให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง					
27	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาอย่างลึกซึ้งในทุก ๆ ด้าน					
28	ผู้บริหารได้กระตุ้นการสร้างจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของโรงเรียนและมีความเป็นไปได้สูง					
29	ผู้บริหารมีกลวิธีสามารถทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันมีความเข้าใจกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
30	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ มีความชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน					

ข้อ	คำถาม	ระดับการดำเนินการ/ การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
31	การมองการณ์ไกล ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ขององค์กร					
32	ผู้บริหารมีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรอย่างมีความสร้างสรรค์					
33	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า พร้อมทั้งมีการวางแผนถึงอุปสรรคที่จะตามมาได้อย่างรอบคอบ และให้แนวทางการปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม					
34	ผู้บริหารมีการชี้แจงถึงนโยบายต่างๆ อย่างมีเป้าหมายและมีแนวทางในการปฏิบัติงานต่อครูได้อย่างชัดเจน					
35	ผู้บริหารได้แสดงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเอื้อต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
36	การรับผิดชอบดูแล ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อดูแลช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย					
37	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทำด้วยความจริงใจถึงการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ โดยไม่มุ่งหวังค่าชมเชยและของรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น					
38	ผู้บริหารมีความเสียสละ มีจิตบริการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้ให้					
39	ผู้บริหารแสดงความยินดี มีความชื่นชมครูที่เสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและรับผิดชอบต่องานร่วมกัน					
40	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอและสนองความต้องการของครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการสนองความต้องการของตนเอง					
41	การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาครูในด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					

ข้อ	คำถาม	ระดับการดำเนินการ/ การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
42	ผู้บริหารรับฟังผลการปฏิบัติงานของครูในการพัฒนาตนเอง มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล					
43	ผู้บริหารให้อำนาจครูในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุถึงความสำเร็จ					
44	ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันครูให้มีการพัฒนาตนเองและมุ่งให้ครู ประสบความสำเร็จที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ					
45	ผู้บริหารได้จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการให้เวลาอย่างเต็มที่ เพื่อให้ครูได้เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนที่เกิดประโยชน์ และผลดีต่อนักเรียน					
46	การสร้างชุมชน ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างกลุ่มชนในองค์กรและ สนับสนุนให้ครูเกิดความร่วมมือกัน เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของ องค์กรบรรลุผลสำเร็จ					
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วมฉลองในโอกาสพิเศษ ต่าง ๆ ร่วมกันเสมอ เพื่อแสดงถึงความรักความสามัคคีกลมเกลียว กันของคนในองค์กร					
48	ผู้บริหารมีการพัฒนาทีมงานให้ประสบผลสำเร็จในด้านการ ปฏิบัติงานและและความร่วมมือร่วมใจกัน					
49	ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมและปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและ กันมากกว่าหาประโยชน์ส่วนตน เพื่อสร้างวัฒนธรรมและมีความ เข้มแข็งภายในองค์กร					
50	ผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้เกิดความสามัคคีในหมู่ ผู้ร่วมงานมากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่นของบุคลากรในองค์กร					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีจำนวน 30 ข้อ

โปรดพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงใด โดยทำ
เครื่องหมาย  ลงในช่องของแต่ละข้อ ซึ่งแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารของท่านมีภาวะความเป็นผู้นำมีศักยภาพในการ บริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติต่อบุคคลกรทุกคนอย่าง เท่าเทียมกัน					
2	ผู้บริหารของท่านมีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ท่าน ได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ					
3	ผู้บริหารของท่านมีทักษะในการบริหารงาน การควบคุมการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอนทุกครั้ง					
4	ผู้บริหารของท่านมีความยุติธรรมในการพิจารณาผลงานและการ ตัดสินใจในทุกปัญหาอย่างเป็นธรรม					
5	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการ ปรับปรุงและปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงาน					
6	ด้านความมั่นคงและโอกาส ท่านมีความรู้สึกมั่นใจและมั่นคงกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่าน ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน					
7	ท่านมีความรู้สึกมั่นใจกับตำแหน่งที่ได้รับและสามารถปฏิบัติงาน ได้ได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	ท่านมีความภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีในอาชีพครูและตำแหน่งงานที่ท่านได้รับ					
9	ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถและประสบความสำเร็จในชีวิต					
10	ท่านมีความมั่นใจในสวัสดิการต่างๆที่คอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น เหตุการณ์ความไม่สงบ ความเจ็บป่วย หรืออุบัติเหตุ					
	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
11	บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและไม่มีการเอาัดเอาเปรียบกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
12	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นและแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานได้เป็นกันเอง					
13	ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจมีความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือเกื้อกูลกันเวลาประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน					
14	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการปฏิบัติงาน					
15	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร มีความเชื่อมั่น มีความเคารพนับถืออย่างจริงใจ					
	ด้านรายได้และสวัสดิการ					
16	ท่านมีรายได้ที่เหมาะสมกับงานที่ท่านได้รับและสอดคล้องกับระดับการศึกษา					
17	ท่านได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับหน้าที่การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ					
18	ท่านมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก เมื่อได้รับหน้าที่ไปประชุม อบรม สัมมนาต่างๆ อย่างเหมาะสม					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
19	ท่านสามารถพึ่งพาอาศัยจากสวัสดิการของหน่วยงานเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อน					
20	ท่านมีความเพียงพอต่อรายได้และสวัสดิการในการดำรงชีพของท่านในปัจจุบันและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน					
21	ด้านสภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรของท่านมีจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน					
22	วัสดุครุภัณฑ์ในองค์กรของท่านมีความเหมาะสมเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
23	สภาพแวดล้อมในองค์กรของท่านมีความพร้อมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งอาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ สนามและอื่น ๆ					
24	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความสอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสมไม่หนักจนเกินไป					
25	ท่านมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากงานพิเศษในวันหยุดราชการอย่างเหมาะสม					
26	ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ท่านมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานในวิชาชีพของท่าน					
27	ท่านมีความสุขทุกครั้งที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
28	ท่านได้รับความรู้สึกปลอดภัยในการเดินทางและมีขวัญกำลังใจที่ดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					
29	ท่านรู้สึกมีกำลังใจและมีความสุขที่จะปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึเหนื่อย					
30	ท่านมีความกระตือรือร้น เพลิดเพลินกับการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละวัน					



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



ที่ อว๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๖๑๙

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วราภรณ์ แก้วสีขาว

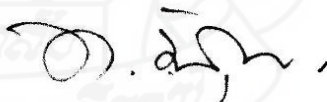
- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถามการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิตน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๗-๒๙๙๙๕๒๗



ที่ อว๖๖๐๒.๑๖ (บ)/๖๑๙

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอยื่นเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวอรุณี คงมา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถามการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต ๒ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๗-๒๙๙๙๕๒๗



ที่ อว๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๖๑๙

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางศิริประภา แซ่เกียร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถามการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๗-๒๙๙๔๕๒๗



ที่ อว๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๖๑๔

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายทินกร ชาแท่น

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถามการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๗-๒๙๙๙๕๒๗



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๖

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๖ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต ๒

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘-๗๒๙๙-๙๕๒๗



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๗

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๖ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถามการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวยุริษา เจ๊ะเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๗-๒๙๙๙๕๒๗

ภาคผนวก ง

ค่าความตรงของแบบสอบถาม



ค่าความตรงของแบบสอบถาม
โดยการหาค่าความสอดคล้อง (IOC)
แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
1	การฟัง ผู้บริหารให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยการรับฟังอย่างตั้งใจและไม่ขัดจังหวะการพูดของครู	1	1	1	1	1.00
2	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูมีความระมัดระวังในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1.00
3	ผู้บริหารสามารถสื่อสารแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรรวมทั้งชี้แนะแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	1	1	0	1	0.75
4	ผู้บริหารมีทักษะในการฟังที่ดี เปิดใจยอมรับในสิ่งที่คนอื่นพูดและยอมรับในข้อบกพร่องของตนเอง	1	1	1	1	1.00
5	ผู้บริหารให้เกียรติรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ มีความเข้าอกเข้าใจและเคารพความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1.00
6	การมีความรู้สึกร่วม ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการและความรู้สึกของครู	1	1	1	1	1.00
7	ผู้บริหารเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูและถือปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกันทุกคน	1	1	1	0	0.75
8	ผู้บริหารมีความเข้าใจครู และมีทัศนคติที่ดีต่อครู	1	1	1	1	1.00
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าใจในความคิด อารมณ์ความรู้สึกของครู	1	1	1	1	1.00
10	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูในการแก้ไขปัญหา ยอมรับถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้กำลังใจที่ดี และพร้อมให้โอกาสเสมอ	1	1	1	1	1.00
11	การเอื้อยารักขา ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานที่สูงขึ้น และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1.00

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
12	ผู้บริหารให้คำแนะนำช่วยเหลือและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีกับครู เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ	1	1	1	1	1.00
13	ผู้บริหารมีความกรุณา พร้อมให้อภัยผู้อื่น เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	1	1	1	0	0.75
14	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของครูได้ด้วยใจพร้อมให้คำแนะนำที่ดีในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	1	1	0	1	0.75
15	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา แสวงหาแนวทางการช่วยเหลือ และสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ	1	1	0	1	0.75
16	การตระหนักรู้ ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1.00
17	ผู้บริหารมีความเข้าใจและรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้เป็นในแนวทางที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1.00
18	ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และเข้าใจในทุกปัญหา	1	1	1	0	0.75
19	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1.00
20	ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ความคิด สติปัญญาของผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	1	1	1	1	1.00
21	การโน้มน้าวใจ ผู้บริหารสามารถพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ	1	1	1	1	1.00
22	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ครูมีการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงแนวคิดวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ	1	0	1	1	0.75

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
23	ผู้บริหารใช้การกระตุ้นให้ครูมีแนวคิดและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยที่ครูไม่คิดถึงการบังคับให้ปฏิบัติตาม	0	1	1	0	0.50
24	ผู้บริหารสร้างความรักความสามัคคีมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างเป็นประชาธิปไตยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน	1	1	1	1	1.00
25	ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่แสดงถึงความทันสมัยและท้าทายผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย และนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1.00
26	การสร้างมโนทัศน์ ผู้บริหารมีความสามารถในการอธิบายถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางของโรงเรียนให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง	1	1	1	1	1.00
27	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาอย่างลึกซึ้งในทุก ๆ ด้าน	1	1	1	1	1.00
28	ผู้บริหารได้กระตุ้นการสร้างจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของโรงเรียนและมีความเป็นไปได้สูง	1	1	1	1	1.00
29	ผู้บริหารมีกลวิธีสามารถทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1.00
30	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ มีความชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1.00
31	การมองการณ์ไกล ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ขององค์กร	1	1	1	1	1.00
32	ผู้บริหารมีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรอย่างมีความสร้างสรรค์	1	1	1	1	1.00
33	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า พร้อมทั้งมีการวางแผนถึงอุปสรรคที่จะตามมาได้อย่างรอบคอบ และให้แนวทางการปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม	1	1	1	1	1.00

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
34	ผู้บริหารมีการชี้แจงถึงนโยบายต่างๆ อย่างมีเป้าหมายและมีแนวทางในการปฏิบัติงานต่อครูได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1.00
35	ผู้บริหารได้แสดงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเอื้อต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	1	1	1	1	1.00
36	การรับผิดชอบดูแล ผู้บริหารมีความรับผิดชอบดูแลช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1.00
37	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทำด้วยความจริงใจถึงการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ โดยไม่มุ่งหวังค่าชมเชยและของรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น	1	1	1	1	1.00
38	ผู้บริหารมีความเสียสละ มีจิตบริการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้ให้	1	1	0	1	0.75
39	ผู้บริหารแสดงความยินดี มีความชื่นชมครูที่เสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและรับผิดชอบต่องานร่วมกัน	1	1	1	1	1.00
40	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอและสนองความต้องการของครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการสนองความต้องการของตนเอง	1	1	0	1	0.75
41	การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาครูในด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1.00
42	ผู้บริหารรับฟังผลการปฏิบัติงานของครูในการพัฒนาตนเอง มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล	1	1	1	1	1.00
43	ผู้บริหารให้อำนาจครูในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุถึงความสำเร็จ	1	1	1	1	1.00
44	ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันครูให้มีการพัฒนาตนเองและมุ่งให้ครูประสบความสำเร็จที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ	1	1	1	1	1.00
45	ผู้บริหารได้จัดสรรทรัพยากรต่างๆ รวมถึงการให้เวลาอย่างเต็มที่เพื่อให้ครูได้เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนที่เกิดประโยชน์และผลดีต่อนักเรียน	1	1	1	1	1.00

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
46	การสร้างชุมชน ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างกลุ่มชนในองค์กรและ สนับสนุนให้ครูเกิดความร่วมมือกัน เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของ องค์กรบรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	1	1.00
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วมฉลองในโอกาสพิเศษ ต่าง ๆ ร่วมกันเสมอ เพื่อแสดงถึงความรักความสามัคคีกลม เกลียวกันของคนในองค์กร	1	1	1	1	1.00
48	ผู้บริหารมีการพัฒนาทีมงานให้ประสบผลสำเร็จในด้านการ ปฏิบัติงานและและความร่วมมือร่วมใจกัน	1	1	1	1	1.00
49	ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมและปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกัน และกันมากกว่าหาประโยชน์ส่วนตน เพื่อสร้างวัฒนธรรมและมี ความเข้มแข็งภายในองค์กร	1	1	1	1	1.00
50	ผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้เกิดความสามัคคีในหมู่ ผู้ร่วมงานมากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่นของบุคลากรในองค์กร	1	1	1	1	1.00

ค่าความตรงของแบบสอบถาม
โดยการหาค่าความสอดคล้อง (IOC)
แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
1	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารของท่านมีภาวะความเป็นผู้นำมีศักยภาพในการบริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติต่อบุคคลกรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1.00
2	ผู้บริหารของท่านมีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ	1	1	1	1	1.00
3	ผู้บริหารของท่านมีทักษะในการบริหารงาน การควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอนทุกครั้ง	1	1	0	1	0.75
4	ผู้บริหารของท่านมีความยุติธรรมในการพิจารณาผลงานและการตัดสินใจในทุกปัญหาอย่างเป็นธรรม	1	0	1	1	0.75
5	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1.00
6	ด้านความมั่นคงและโอกาส ท่านมีความรู้สึกมั่นใจและมั่นคงกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	1	1	1	1	1.00
7	ท่านมีความรู้สึกมั่นใจกับตำแหน่งที่ได้รับและสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1.00
8	ท่านมีความภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีในอาชีพครูและตำแหน่งงานที่ท่านได้รับ	1	1	1	1	1.00
9	ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถและประสบความสำเร็จในชีวิต	1	1	1	1	1.00
10	ท่านมีความมั่นใจในสวัสดิการต่างๆที่คอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น เหตุการณ์ความไม่สงบ ความเจ็บป่วย หรืออุบัติเหตุ	1	0	1	1	0.75

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
11	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและไม่มีการเอาเปรียบกัน ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1.00
12	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นและแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานได้เป็น กันเอง	1	1	1	1	1.00
13	ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจังมี ความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือเกื้อกูลกันเวลาประสบปัญหาใน การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1.00
14	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่มี การแบ่งพรรคแบ่งพวกในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1.00
15	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร มีความเชื่อมั่น มีความ เคารพนับถืออย่างจริงจัง	1	1	1	1	1.00
16	ด้านรายได้และสวัสดิการ ท่านมีรายได้ที่เหมาะสมกับงานที่ท่านได้รับและสอดคล้องกับ ระดับการศึกษา	1	1	1	1	1.00
17	ท่านได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับหน้าที่การปฏิบัติงาน ในพื้นที่เสี่ยงที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ	1	1	1	1	1.00
18	ท่านมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก เมื่อได้รับหน้าที่ไปประชุม อบรม สัมมนาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	1	1	0	1	0.75
19	ท่านสามารถพึ่งพาอาศัยจากสวัสดิการของหน่วยงานเมื่อท่าน ได้รับความเดือดร้อน	1	1	1	1	1.00
20	ท่านมีความพึงพอใจต่อรายได้และสวัสดิการในการดำรงชีพของ ท่านในปัจจุบันและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1.00
21	ด้านสภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรของท่านมีจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับ ปริมาณงาน	1	1	1	1	1.00

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	
22	วัตถุประสงค์ของงานมีความเหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1.00
23	สภาพแวดล้อมในองค์กรของงานมีความพร้อมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งอาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ สนามและอื่น ๆ	1	1	1	0	0.75
24	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความสอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสมไม่หนักจนเกินไป	1	1	1	1	1.00
25	ท่านมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมายจากงานพิเศษในวันหยุดราชการอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1.00
ด้านสุขภาพกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน						
26	ท่านมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานในวิชาชีพของท่าน	1	1	1	1	1.00
27	ท่านมีความสุขทุกครั้งที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1.00
28	ท่านได้รับความรู้สึกปลอดภัยในการเดินทางและมีขวัญกำลังใจที่ดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1.00
29	ท่านรู้สึกมีกำลังใจและมีความสุขที่จะปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึเหนื่อย	1	1	1	1	1.00
30	ท่านมีความกระตือรือร้น เพลิดเพลินกับการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละวัน	1	1	1	1	1.00

ภาคผนวก จ

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม



Frequency Table

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid man	69	22.5	22.5	22.5
woman	237	77.5	77.5	100.0
Total	306	100.0	100.0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not over 25 year	9	2.9	2.9	2.9
26 - 35 year	138	45.1	45.1	48.0
36 - 45 year	110	35.9	35.9	84.0
46 year up	49	16.0	16.0	100.0
Total	306	100.0	100.0	

education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bacheloe Degree	267	87.3	87.3	87.3
Master Degree	39	12.7	12.7	100.0
Total	306	100.0	100.0	

experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Below 5 year	52	17.0	17.0	17.0
Between 6 - 10 year	81	26.5	26.5	43.5
Between 11 - 15 year	99	32.4	32.4	75.8
Between 16 - 20 year	36	11.8	11.8	87.6
Over 20 year	38	12.4	12.4	100.0
Total	306	100.0	100.0	

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Listening1	306	2	5	3.93	.773
Listening2	306	2	5	3.88	.704
Listening3	306	2	5	3.89	.751
Listening4	306	2	5	3.87	.763
Listening5	306	2	5	3.92	.785
Feeling6	306	2	5	3.79	.789
Feeling7	306	1	5	3.80	.780
Feeling8	306	2	5	3.85	.798
Feeling9	306	1	5	3.88	.719
Feeling10	306	2	5	3.84	.753
Remedies1 1	306	2	5	4.05	.718
Remedies12	306	1	5	3.99	.733
Remedies13	306	1	5	3.92	.734
Remedies14	306	2	5	3.85	.716
Remedies15	306	2	5	3.91	.777
Awareness16	306	2	5	3.95	.769
Awareness17	306	2	5	3.94	.764
Awareness18	306	2	5	3.92	.773
Awareness19	306	2	5	4.02	.764
Awareness20	306	2	5	3.90	.724
Persuasion21	306	2	5	3.92	.676
Persuasion22	306	2	5	3.85	.716
Persuasion23	306	2	5	3.87	.771
Persuasion24	306	2	5	3.89	.770
Persuasion25	306	2	5	3.90	.737
Conceptualisation26	306	2	5	3.87	.732
Conceptualisation27	306	2	5	3.91	.711
Conceptualisation28	306	2	5	3.89	.731
Conceptualisation29	306	2	5	3.86	.724
Conceptualisation30	306	2	5	3.88	.752
Foresight31	306	2	5	3.95	.727
Foresight32	306	2	5	3.84	.740
Foresight33	306	2	5	3.89	.723
Foresight34	306	2	5	3.88	.758
Foresight35	306	2	5	3.94	.737
Responsibility36	306	2	5	3.89	.736
Responsibility37	306	2	5	3.99	.724
Responsibility38	306	2	5	3.96	.750
Responsibility39	306	2	5	4.00	.764
Responsibility40	306	2	5	3.89	.776
Development41	306	2	5	3.94	.728
Development42	306	2	5	3.97	.672
Development43	306	2	5	3.90	.699
Development44	306	1	5	3.94	.797
Development45	306	2	5	3.89	.763
Community Building46	306	2	5	3.99	.726
Community Building47	306	2	5	3.92	.745
Community Building48	306	1	5	3.92	.772
Community Building49	306	2	5	3.91	.771
Community Building50	306	2	5	3.90	.730
Valid N (listwise)	306				

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
The Relation ship - Direct supervisor1	306	2	5	3.95	.729
The Relation ship - Direct supervisor2	306	2	5	3.99	.729
The Relation ship - Direct supervisor3	306	2	5	3.90	.755
The Relation ship - Direct supervisor4	306	1	5	3.85	.786
The Relation ship - Direct supervisor5	306	2	5	3.96	.750
Security and opportunity6	306	2	5	4.04	.716
Security and opportunity7	306	2	5	4.08	.706
Security and opportunity8	306	2	5	4.12	.767
Security and opportunity9	306	2	5	4.04	.698
Security and opportunity10	306	2	5	3.98	.735
The Relation ship - Colleague11	306	2	5	4.01	.735
The Relation ship - Colleague12	306	2	5	4.02	.722
The Relation ship - Colleague13	306	2	5	4.03	.694
The Relation ship - Colleague14	306	2	5	4.06	.703
The Relation ship - Colleague15	306	2	5	4.09	.698
Income and Wel fare16	306	2	5	4.00	.720
Income and Wel fare17	306	2	5	4.00	.722
Income and Wel fare18	305	2	5	3.95	.755
Income and Wel fare19	304	2	5	3.93	.718
Income and Wel fare20	305	2	5	3.95	.742
Operating conditions21	306	2	5	4.11	.720
Operating conditions22	306	2	5	3.98	.744
Operating conditions23	306	2	5	4.06	.738
Operating conditions24	306	2	5	4.08	.691
Operating conditions25	306	2	5	4.15	.702
Physical and mental health26	306	2	5	4.38	.638
Physical and mental health27	306	2	5	4.32	.643
Physical and mental health28	306	2	5	4.26	.654
Physical and mental health29	306	2	5	4.27	.664
Physical and mental health30	306	2	5	4.30	.659
Valid N (listwise)	304				

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Listening	306	2.00	5.00	3.8948	.63621
Feeling	306	1.80	5.00	3.8333	.63126
Remedies	306	2.40	5.00	3.9451	.59163
Awareness	306	2.00	5.00	3.9458	.64361
Persuasion	306	2.00	5.00	3.8856	.61339
Conceptualisation	306	2.00	5.00	3.8784	.63027
Foresight	306	2.00	5.00	3.9000	.62521
Responsibility	306	2.00	5.00	3.9451	.63689
Development	306	2.00	5.00	3.9275	.62460
Community Building	306	1.80	5.00	3.9268	.65095
The Relation ship - Direct suprvisor	306	2.20	5.00	4.0529	.59633
Security and opportunity	306	2.20	5.00	4.0529	.59633
The Relation ship - Colleague	306	2.40	5.00	4.0418	.60214
Income and Wel fare	306	2.00	5.00	3.9627	.62288
Operating conditions	306	2.00	5.00	4.0752	.58526
Physical and mental health	306	2.00	5.00	4.3059	.52856
Leadership	306	2.08	5.00	3.9082	.56974
Morale	306	2.30	5.00	4.0615	.46856
Valid N (listwise)	306				

Correlations

		Listening	Feeling	Remedies	Awareness	Persuasion	Conceptualisation	Foresight	Responsibility	Development	Community Building	The Relation ship - Direct supervisor
Listening	Pearson Correlation	1	.857**	.825**	.812**	.818**	.772**	.778**	.756**	.794**	.759**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Feeling	Pearson Correlation	.857**	1	.827**	.813**	.800**	.750**	.776**	.755**	.773**	.721**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Remedies	Pearson Correlation	.825**	.827**	1	.851**	.803**	.787**	.782**	.809**	.796**	.771**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Awareness	Pearson Correlation	.812**	.813**	.851**	1	.841**	.837**	.853**	.823**	.797**	.778**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Persuasion	Pearson Correlation	.818**	.800**	.803**	.841**	1	.833**	.826**	.797**	.790**	.767**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Conceptualisation	Pearson Correlation	.772**	.750**	.787**	.837**	.833**	1	.839**	.812**	.772**	.821**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Foresight	Pearson Correlation	.778**	.776**	.782**	.853**	.826**	.839**	1	.846**	.790**	.810**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Responsibility	Pearson Correlation	.756**	.755**	.809**	.823**	.797**	.812**	.846**	1	.827**	.819**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Development	Pearson Correlation	.794**	.773**	.796**	.797**	.790**	.772**	.790**	.827**	1	.844**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Community Building	Pearson Correlation	.759**	.721**	.771**	.778**	.767**	.821**	.810**	.819**	.844**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
The Relation ship - Direct supervisor	Pearson Correlation	.578**	.579**	.650**	.649**	.612**	.625**	.611**	.630**	.644**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306

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

		Listening	Feeling	Remedies	Awareness	Persuasion	Conceptualisation	Foresight	Responsibility	Development	Community Building	Security and opportunity
Listening	Pearson Correlation	1	.857**	.825**	.812**	.818**	.772**	.778**	.756**	.794**	.759**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Feeling	Pearson Correlation	.857**	1	.827**	.813**	.800**	.750**	.776**	.755**	.773**	.721**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Remedies	Pearson Correlation	.825**	.827**	1	.851**	.803**	.787**	.782**	.809**	.796**	.771**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Awareness	Pearson Correlation	.812**	.813**	.851**	1	.841**	.837**	.853**	.823**	.797**	.778**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Persuasion	Pearson Correlation	.818**	.800**	.803**	.841**	1	.833**	.826**	.797**	.790**	.767**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Conceptualisation	Pearson Correlation	.772**	.750**	.787**	.837**	.833**	1	.839**	.812**	.772**	.821**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Foresight	Pearson Correlation	.778**	.776**	.782**	.853**	.826**	.839**	1	.846**	.790**	.810**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Responsibility	Pearson Correlation	.756**	.755**	.809**	.823**	.797**	.812**	.846**	1	.827**	.819**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Development	Pearson Correlation	.794**	.773**	.796**	.797**	.790**	.772**	.790**	.827**	1	.844**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Community Building	Pearson Correlation	.759**	.721**	.771**	.778**	.767**	.821**	.810**	.819**	.844**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Security and opportunity	Pearson Correlation	.578**	.579**	.650**	.649**	.612**	.625**	.611**	.630**	.644**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306

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

Correlations

		Listening	Feeling	Remedies	Awareness	Persuasion	Conceptualisation	Foresight	Responsibility	Development	Community Building	The Relationship - Colleague
Listening	Pearson Correlation	1	.857**	.825**	.812**	.818**	.772**	.778**	.756**	.794**	.759**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Feeling	Pearson Correlation	.857**	1	.827**	.813**	.800**	.750**	.776**	.755**	.773**	.721**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Remedies	Pearson Correlation	.825**	.827**	1	.851**	.803**	.787**	.782**	.809**	.796**	.771**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Awareness	Pearson Correlation	.812**	.813**	.851**	1	.841**	.837**	.853**	.823**	.797**	.778**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Persuasion	Pearson Correlation	.818**	.800**	.803**	.841**	1	.833**	.826**	.797**	.790**	.767**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Conceptualisation	Pearson Correlation	.772**	.750**	.787**	.837**	.833**	1	.839**	.812**	.772**	.821**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Foresight	Pearson Correlation	.778**	.776**	.782**	.853**	.826**	.839**	1	.846**	.790**	.810**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Responsibility	Pearson Correlation	.756**	.755**	.809**	.823**	.797**	.812**	.846**	1	.827**	.819**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Development	Pearson Correlation	.794**	.773**	.796**	.797**	.790**	.772**	.790**	.827**	1	.844**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Community Building	Pearson Correlation	.759**	.721**	.771**	.778**	.767**	.821**	.810**	.819**	.844**	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
The Relationship - Colleague	Pearson Correlation	.576**	.583**	.659**	.643**	.641**	.664**	.643**	.663**	.653**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306

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

Correlations

		Listening	Feeling	Remedies	Awareness	Persuasion	Conceptualisation	Foresight	Responsibility	Development	Community Building	Income and Welfare
Listening	Pearson Correlation	1	.857**	.825**	.812**	.818**	.772**	.778**	.756**	.794**	.759**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Feeling	Pearson Correlation	.857**	1	.827**	.813**	.800**	.750**	.776**	.755**	.773**	.721**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Remedies	Pearson Correlation	.825**	.827**	1	.851**	.803**	.787**	.782**	.809**	.796**	.771**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Awareness	Pearson Correlation	.812**	.813**	.851**	1	.841**	.837**	.853**	.823**	.797**	.778**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Persuasion	Pearson Correlation	.818**	.800**	.803**	.841**	1	.833**	.826**	.797**	.790**	.767**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Conceptualisation	Pearson Correlation	.772**	.750**	.787**	.837**	.833**	1	.839**	.812**	.772**	.821**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Foresight	Pearson Correlation	.778**	.776**	.782**	.853**	.826**	.839**	1	.846**	.790**	.810**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Responsibility	Pearson Correlation	.756**	.755**	.809**	.823**	.797**	.812**	.846**	1	.827**	.819**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Development	Pearson Correlation	.794**	.773**	.796**	.797**	.790**	.772**	.790**	.827**	1	.844**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Community Building	Pearson Correlation	.759**	.721**	.771**	.778**	.767**	.821**	.810**	.819**	.844**	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Income and Welfare	Pearson Correlation	.565**	.590**	.637**	.630**	.595**	.646**	.635**	.635**	.660**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306

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

Correlations

		Listening	Feeling	Remedies	Awareness	Persuasion	Conceptualisation	Foresight	Responsibility	Development	Community Building	Operating conditions
Listening	Pearson Correlation	1	.857**	.825**	.812**	.818**	.772**	.778**	.756**	.794**	.759**	.220**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Feeling	Pearson Correlation	.857**	1	.827**	.813**	.800**	.750**	.776**	.755**	.773**	.721**	.199**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Remedies	Pearson Correlation	.825**	.827**	1	.851**	.803**	.787**	.782**	.809**	.796**	.771**	.211**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Awareness	Pearson Correlation	.812**	.813**	.851**	1	.841**	.837**	.853**	.823**	.797**	.778**	.260**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Persuasion	Pearson Correlation	.818**	.800**	.803**	.841**	1	.833**	.826**	.797**	.790**	.767**	.251**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Conceptualisation	Pearson Correlation	.772**	.750**	.787**	.837**	.833**	1	.839**	.812**	.772**	.821**	.331**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Foresight	Pearson Correlation	.778**	.776**	.782**	.853**	.826**	.839**	1	.846**	.790**	.810**	.297**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Responsibility	Pearson Correlation	.756**	.755**	.809**	.823**	.797**	.812**	.846**	1	.827**	.819**	.274**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Development	Pearson Correlation	.794**	.773**	.796**	.797**	.790**	.772**	.790**	.827**	1	.844**	.241**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Community Building	Pearson Correlation	.759**	.721**	.771**	.778**	.767**	.821**	.810**	.819**	.844**	1	.353**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Operating conditions	Pearson Correlation	.220**	.199**	.211**	.260**	.251**	.331**	.297**	.274**	.241**	.353**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306

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

Correlations

		Listening	Feeling	Remedies	Awareness	Persuasion	Conceptualisation	Foresight	Responsibility	Development	Community Building	Physical and mental health
Listening	Pearson Correlation	1	.857**	.825**	.812**	.818**	.772**	.778**	.756**	.794**	.759**	.353**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Feeling	Pearson Correlation	.857**	1	.827**	.813**	.800**	.750**	.776**	.755**	.773**	.721**	.341**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Remedies	Pearson Correlation	.825**	.827**	1	.851**	.803**	.787**	.782**	.809**	.796**	.771**	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Awareness	Pearson Correlation	.812**	.813**	.851**	1	.841**	.837**	.853**	.823**	.797**	.778**	.377**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Persuasion	Pearson Correlation	.818**	.800**	.803**	.841**	1	.833**	.826**	.797**	.790**	.767**	.332**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Conceptualisation	Pearson Correlation	.772**	.750**	.787**	.837**	.833**	1	.839**	.812**	.772**	.821**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Foresight	Pearson Correlation	.778**	.776**	.782**	.853**	.826**	.839**	1	.846**	.790**	.810**	.372**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Responsibility	Pearson Correlation	.756**	.755**	.809**	.823**	.797**	.812**	.846**	1	.827**	.819**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Development	Pearson Correlation	.794**	.773**	.796**	.797**	.790**	.772**	.790**	.827**	1	.844**	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Community Building	Pearson Correlation	.759**	.721**	.771**	.778**	.767**	.821**	.810**	.819**	.844**	1	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Physical and mental health	Pearson Correlation	.353**	.341**	.394**	.377**	.332**	.414**	.372**	.419**	.424**	.515**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306

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

Correlations

		Listening	Feeling	Remedies	Awareness	Persuasion	Conceptualisation	Foresight	Responsibility	Development	Community Building	Morale
Listening	Pearson Correlation	1	.857**	.825**	.812**	.818**	.772**	.778**	.756**	.794**	.759**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Feeling	Pearson Correlation	.857**	1	.827**	.813**	.800**	.750**	.776**	.755**	.773**	.721**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Remedies	Pearson Correlation	.825**	.827**	1	.851**	.803**	.787**	.782**	.809**	.796**	.771**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Awareness	Pearson Correlation	.812**	.813**	.851**	1	.841**	.837**	.853**	.823**	.797**	.778**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Persuasion	Pearson Correlation	.818**	.800**	.803**	.841**	1	.833**	.826**	.797**	.790**	.767**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Conceptualisation	Pearson Correlation	.772**	.750**	.787**	.837**	.833**	1	.839**	.812**	.772**	.821**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Foresight	Pearson Correlation	.778**	.776**	.782**	.853**	.826**	.839**	1	.846**	.790**	.810**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Responsibility	Pearson Correlation	.756**	.755**	.809**	.823**	.797**	.812**	.846**	1	.827**	.819**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Development	Pearson Correlation	.794**	.773**	.796**	.797**	.790**	.772**	.790**	.827**	1	.844**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Community Building	Pearson Correlation	.759**	.721**	.771**	.778**	.767**	.821**	.810**	.819**	.844**	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
Morale	Pearson Correlation	.652**	.649**	.710**	.717**	.684**	.733**	.713**	.729**	.731**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306

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

Correlations

		Leadership	The Relation ship - Direct supervisor	Security and opportunity	The Relation ship - Colleague	Income and Wel fare	Operating conditions	Physical and mental health	Morale
Leadership	Pearson Correlation	1	.688**	.688**	.705**	.691**	.292**	.435**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306
The Relation ship - Direct supervisor	Pearson Correlation	.688**	1	1.000**	.715**	.722**	.263**	.453**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306
Security and opportunity	Pearson Correlation	.688**	1.000**	1	.715**	.722**	.263**	.453**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306
The Relation ship - Colleague	Pearson Correlation	.705**	.715**	.715**	1	.754**	.335**	.503**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306
Income and Wel fare	Pearson Correlation	.691**	.722**	.722**	.754**	1	.435**	.556**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306
Operating conditions	Pearson Correlation	.292**	.263**	.263**	.335**	.435**	1	.593**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306
Physical and mental health	Pearson Correlation	.435**	.453**	.453**	.503**	.556**	.593**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	306	306	306	306	306	306	306	306
Morale	Pearson Correlation	.783**	.828**	.828**	.845**	.884**	.614**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	306	306	306	306	306	306	306	306

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

ค่าความเที่ยง (Reliability)
จากการทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 คน

Reliability ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 50

Alpha = .8887

Reliability ตอนที่ 3 ขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน จำนวน 30 ข้อ

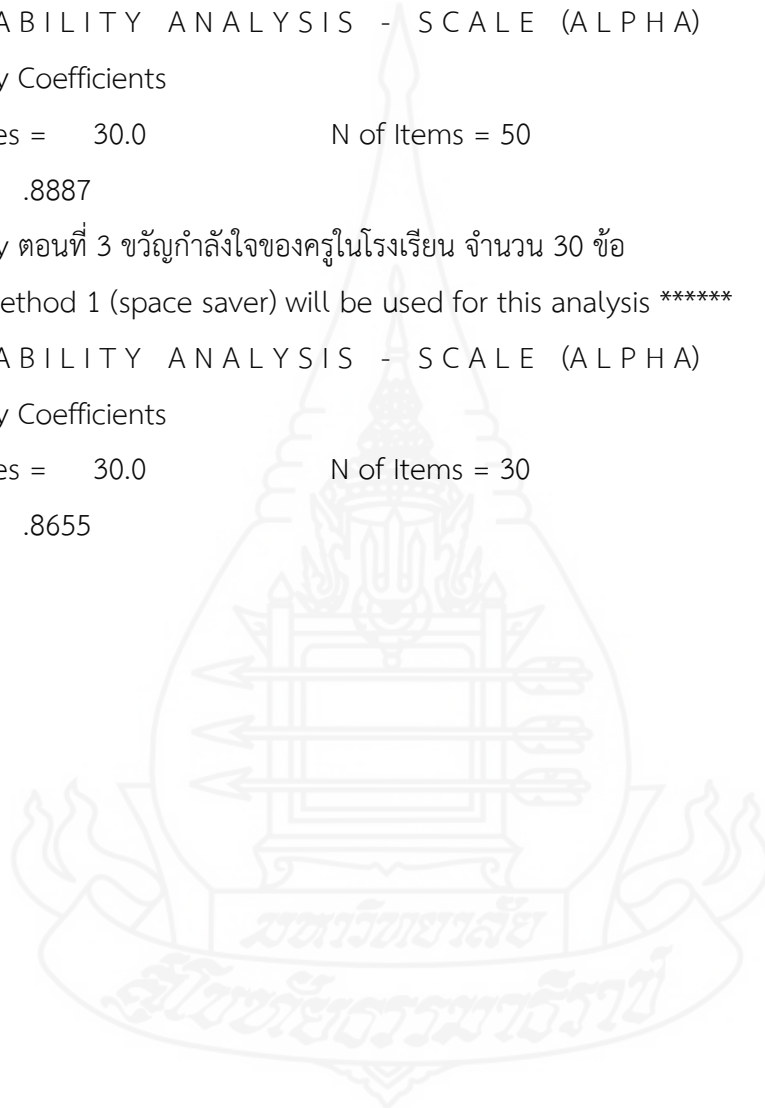
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 30

Alpha = .8655



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวยูริษา เจ๊ะเต๊ะ
วัน เดือน ปีเกิด	1 มกราคม 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส
ประวัติการศึกษา	ค.บ. (สาขาวิชาภาษาไทย) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านโคกมือบา มิตรภาพที่ 223 อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส
ตำแหน่ง	ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านโคกมือบา มิตรภาพที่ 223

