

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชุมพร เขต 2

นางสาวอมรา กาฬสมุทร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2563

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

Miss Ammara Kansamut



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ชื่อและนามสกุล นางสาวอมรา กาฬสมุทร

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรย์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2564

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เข้มทอง ศิริแสงเลิศ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรย์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ผู้วิจัย นางสาวอมรา กาฬสมุทร **รหัสนักศึกษา** 2582300360 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์
(2) รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจัญญ์ **ปีการศึกษา** 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 2) ศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 285 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีความค่าเที่ยงเท่ากับ .98 และ .88 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การให้บริการ การเสริมพลังและให้กำลังใจ ความไว้วางใจ การมองการณ์ไกล และการรับรู้รับฟัง 2) บรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การแต่ละแบบ พบว่า บรรยากาศองค์การที่อยู่ในระดับมาก 3 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศออิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง และแบบบรรยากาศองค์การที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ คือ บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศแบบปิด และ 3) บรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .544$) โดยบรรยากาศแบบอิสระมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับสูง ($r = .802$) บรรยากาศแบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .783$) บรรยากาศแบบเป็นกันเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .523$) บรรยากาศแบบควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับต่ำ ส่วนบรรยากาศแบบปิดมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับต่ำ ($r = -.202$)

คำสำคัญ ภาวะผู้นำใ้บริการ บรรยากาศขององค์การ ประถมศึกษา

Thesis title: The Relationship Between Servant Leadership of School Administrators and Organizational Climate of Schools under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2

Researcher: Miss Ammara Kansamut; **ID:** 2582300360;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Thesis advisors: (1) Dr. Ketkanok Urwongse, Associate Professor;

(2) Dr. Pichit Ritcharoon, Associate Professor; **Academic year:** 2020

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the level of servant leadership of school administrators under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2; 2) to study the level of organizational climate of schools under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2; and 3) to study the relationship between servant leadership of school administrators and organizational climate of schools under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2.

The sample consisted of 285 teachers in schools under Chumphon Primary Educational Service Area Office 2 obtained by stratified random sampling based on school size. The research instrument was a rating scale questionnaire on the servant leadership of school administrators and organizational climate of schools, with reliability coefficients of .98 and .88 respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product - moment correlation coefficient.

Research results showed that 1) the overall and specific aspects of servant leadership were at the high level, with the rating means ranked from high to low as follows; the aspects of stewardship, empowerment and encouragement, trust, foresight, and listening; 2) the overall organizational climate was at the high level; when considering each type of organizational climate, three types were at the high level: the open climate, the autonomous climate and the familiar climate; besides, two types were at the moderate level: the controlled climate and the closed climate; and 3) there was a positive relationship at the moderate level between organizational climate and servant leadership of school administrators at the .01 level ($r = .544$); specifically, the autonomous climate positively correlated at the high level ($r = .802$) with servant leadership, the open climate positively correlated at the rather high level ($r = .783$) with servant leadership, the familiar climate positively correlated at the moderate level ($r = .523$) with servant leadership, and the controlled climate positively correlated at the low level ($r = .152$) with servant leadership; while the closed climate negatively correlated at the low level ($r = -.202$) with servant leadership.

Keywords: Servant leadership, Organizational climate, Primary education

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างสูงจาก ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จรูญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ พร้อมชี้แนะแนวทางและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้ จนสำเร็จเรียบร้อยและสมบูรณ์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอย่างสูงยิ่ง และขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เข้มทอง ศิริแสงเลิศ ประธานกรรมการสอบที่ช่วยให้คำแนะนำเพิ่มเติมให้เนื้อหาวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร ดร.นภดล กลิ่นทอง นางเพ็ญศรี ศรีรอด นายมานิช ชูสำราญ และนางขวัญจิตร รัตนพิบูลย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ช่วยตรวจสอบเครื่องมือให้มีความเหมาะสม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพิชัยยาราม ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ทุกโรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย ครูผู้สอนทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และคณาจารย์แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ให้วิชาความรู้และมอบประสบการณ์อันทรงคุณค่าในวิชาชีพนี้

นอกจากนี้ ขอขอบคุณนางสาววราลักษณ์ สนิท นางสาวเสาวนิต เมียนแก้ว และนางกรรณิการ์ จงจิตร ที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ผู้อำนวยการโรงเรียน บ้านสวนสมบูรณ์ คณะครูโรงเรียนบ้านสวนสมบูรณ์ทุกท่าน และเพื่อน ๆ แขนงวิชาบริหารการศึกษา ที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งคอยส่งเสริมช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นกำลังใจตลอดมา จนประสบความสำเร็จทางการศึกษา

ท้ายสุดนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดามารดา ครอบครัว ครูอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และเป็นกตัญญูบูชาแต่บูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้สร้างพื้นฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันด้วยความเคารพ

อมรา กาฬสมุทร

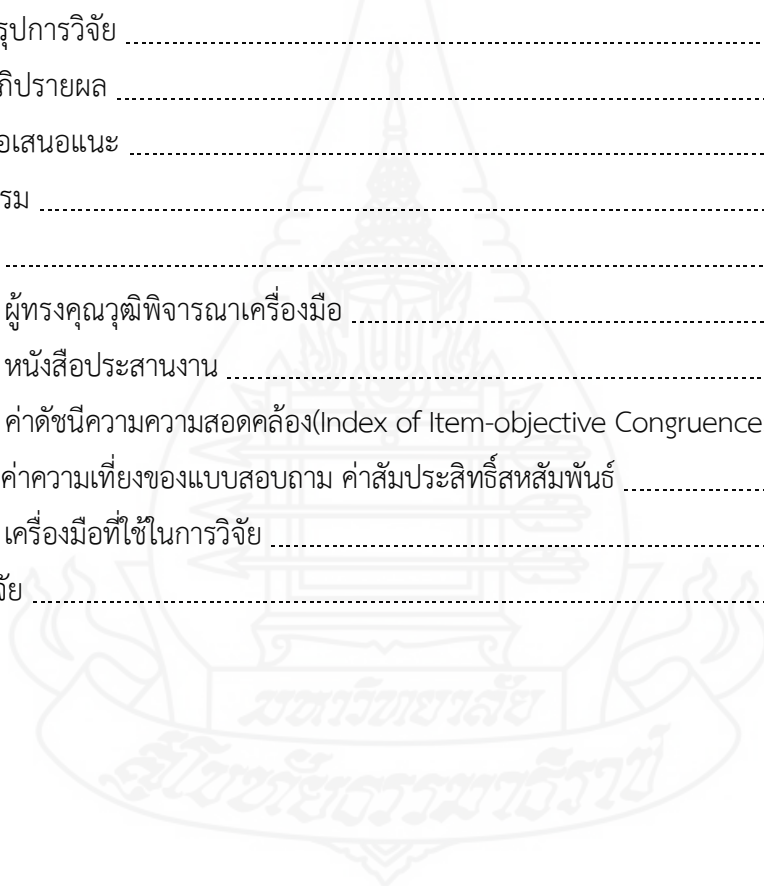
กันยายน 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ	9
แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	29
ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2	66
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2	72
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
สรุปการวิจัย	74
อภิปรายผล	78
ข้อเสนอแนะ	82
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	91
ก ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ	92
ข หนังสือประสานงาน	94
ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง(Index of Item-objective Congruence: IOC)	103
ง ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	111
จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	117
ประวัติผู้วิจัย	126



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ	21
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ	38
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2	53
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยภาพรวม	60
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล	61
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการให้บริการ	62
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการรับรู้รับฟัง	63
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านความไว้วางใจ	64
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ	65
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยภาพรวม	66
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศแบบเปิด	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศอิสระ	68
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศควบคุม	69
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศขององค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศแบบเป็นกันเอง	70
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศแบบปิด	71
ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 2	73



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย	หน้า
		4



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างขีดความสามารถของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 29)

การจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้นั้น ก็เป็นบทบาทของสถานศึกษาที่จะพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ และสถานศึกษาจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้มากน้อยขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีความเปลี่ยนแปลงและความกดดันจากสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรที่บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจ และมีแรงผลักดันในการทำงานที่ดีจึงมีความสำคัญ ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวคือ บรรยากาศองค์กร โดยบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งในการศึกษาองค์กร เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำ และขวัญกำลังใจกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (จันทร์ธานี

สงวนนาม, 2553) นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การแล้ว Brown and Moberg (1980) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่น่าพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมมาจากความเป็นมาของวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างเสริมบรรยากาศองค์การในทางบวกที่ทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การที่อิสระ ครูและบุคลากรได้รับการเสริมสร้างกำลังใจ มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถของตนเอง มีความรักความผูกพันต่อกัน บรรยากาศในลักษณะนี้นอกจากจะช่วยสร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ในการเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องอย่างมากคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังเช่น บังอร นารี (2558) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้เมื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ แล้วนั้น ก็จะพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นคุณลักษณะผู้นำที่เน้นการให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพัน ก่อเกิดความจงรักภักดี ทุ่มเทความสำเร็จด้วยความจริงใจ (Yukl, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ การเพ็ง, 2557; จุฬินทิพา นพคุณ, 2558) คุณลักษณะดังกล่าวจึงเป็นคุณลักษณะที่น่าจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาได้ โดยมีงานวิจัยที่ศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา (มัทนา นิถานานนท์, 2557; ณัฐนันท์ ฐานเจริญ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ รัตนา ดวงแก้ว, 2560; อาทิตยา บริพันธ์, 2560)

ดังนั้น จึงเป็นได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ เนื่องจากภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีศักยภาพและมีความพร้อมสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2005 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมที่จะเป็นการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็น

การควบคุมเพียงผู้นำ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดี เพื่อให้ออกมาในรูปแบบของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต จึงเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจคุณภาพการสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร

สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เป็นหน่วยงานที่จำเป็นต้องให้ความสนใจกับการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนโยบายและพันธกิจหลักของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรตนเองและให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การอยู่เสมอเพื่อเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ สร้างความรัก สามัคคี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (กลุ่มนโยบายและแผน, 2562, น. 91) ซึ่งถือเป็นจุดเน้นของการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในสถานศึกษา

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เพื่อให้ได้สารสนเทศที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

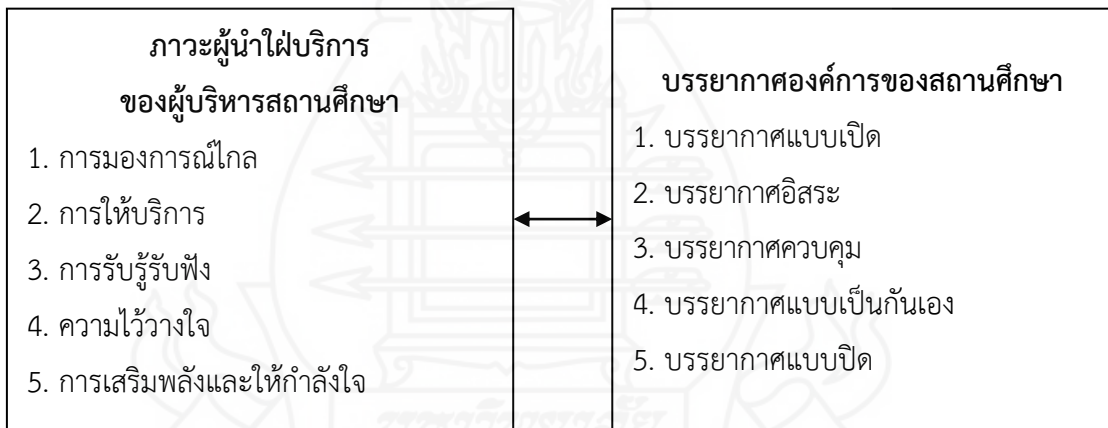
2.2 เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Greenleaf (1998); Buchen (1998); Irving (1999); Laub (2000); Russel (2001); Russel and Stone (2002); Patterson (2003); Page and Wong (2003); Spears and Lawrence (2010); ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) ประกอบด้วย ด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) ด้านการให้บริการ (Stewardship) ด้านการรับรู้รับฟัง (Listening) ด้านความไว้วางใจ (Trust) และด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ (healing)

สำหรับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ Litwin and Stringer (2002); Hoy and Miskel (2008); Halpin (2014) และโหมฤทัย ทองนุช (2556) ซึ่งประกอบด้วย 5 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด (Open climate) บรรยากาศอิสระ (Autonomous climate) บรรยากาศควบคุม (Controlled climate) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate) และบรรยากาศแบบปิด (Closed climate) รายละเอียดแสดงในกรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 119 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 1,068 คน

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

5.2.1 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยลักษณะของภาวะผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมองการณ์ไกล 2) การให้บริการ 3) การรับรู้รับฟัง 4) ความไว้วางใจ และ 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ

5.2.2 บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ประกอบด้วยลักษณะของบรรยากาศ 5 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเปิด 2) บรรยากาศคอสระ 3) บรรยากาศควบคุม 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง และ 5) บรรยากาศแบบปิด

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการในช่วงระหว่างปีการศึกษา 2563 ถึง 2564

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้แสดงออกถึงความสนใจและให้ความสำคัญต่อครู เป็นพฤติกรรมที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด โดยมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน แสดงออกถึงความสนใจ และยึดหลักความสุขภาพ อ่อนน้อม เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จเพื่อสร้างชุมชนในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนจะได้รับร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

6.1.1 การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้บทเรียนจากอดีตและจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นใน

อนาคต มาใช้ในการคาดการณ์อนาคตและสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้สถานศึกษามีทิศทางในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม

6.1.2 การให้บริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับครู มีความรับผิดชอบในการบริการ และให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของครู เห็นประโยชน์หรือความต้องการของบุคคลอื่นเป็นหลักและพร้อมที่จะช่วยให้ครูในทุกด้าน เพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเต็มที่

6.1.3 การรับรู้อุปสรรค หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับฟังผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถรับรู้ถึงความคิดและความรู้สึกของครูและสะท้อนกลับให้ครูได้รับรู้ได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติผู้อื่น สามารถรับฟังเพื่อแสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและบุคคลเพื่อนำไปสู่การทำให้เป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายของสถานศึกษามีความชัดเจน

6.1.4 ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น โดยการเชื่อมั่นในผู้อื่น มีความเชื่อในความซื่อสัตย์ทั้งในการกระทำ คำพูด และการตัดสินใจของครู มีความไว้วางใจ เชื่อและยอมรับในศักยภาพของครู และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย และมีสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

6.1.5 การเสริมพลังและให้กำลังใจ หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้ครูมีขวัญกำลังใจ มีความเข้มแข็ง ส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบอำนาจ ให้ความรู้ ฝึกอบรมหรือให้มีการหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการลดความวิตกกังวลต่อการทำงานในสถานศึกษา และเอื้ออำนวยให้ครูสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง

6.2 บรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้ ความรู้สึก หรือความเข้าใจของครูที่มีต่อลักษณะของสถานศึกษาในแง่ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยลักษณะบรรยากาศขององค์การ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ประกอบด้วย 5 แบบ ดังนี้

6.2.1 บรรยากาศแบบเปิด หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่บุคลากรร่วมกันทำด้วยเคารพและเอาใจใส่กัน มีความเป็นกันเองและจริงใจ มีความยืดหยุ่น ครูมีขวัญและกำลังใจ มีความสามัคคี ช่วยเหลือการงานเป็นอย่างดี หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานบรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว มีการมอบหมายหน้าที่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีลักษณะเปิดเผย จริงใจ

6.2.2 บรรยากาศคิสร หมายถึง บรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ สร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร ให้ครูมีโอกาสร่วมงานและ

ปรึกษาหารือระหว่างกัน ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของครู ครูมีความรักใคร่ สนับสนุนกันเป็นอย่างดี ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังเพื่อการปรับปรุงการทำงาน

6.2.3 บรรยากาศควบคุม หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบตราและสั่งการให้ครูปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานโดยอิสระ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ครูต้องทำงานหนักและมีความร่วมมือกันน้อย ครูขาดขวัญ กำลังใจ และผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้ครูมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน

6.2.4 บรรยากาศแบบเป็นกันเอง หมายถึง บรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารกับครูค่อนข้างสูง บุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการและความจำเป็นส่วนบุคคลของครูสูงกว่าความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสนใจผลงานน้อย ขาดการนิเทศกำกับการทำงานอย่างใกล้ชิด ครูขาดการส่งเสริมเพื่อการพัฒนา และมักละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ

6.2.5 บรรยากาศแบบปิด หมายถึง บรรยากาศที่ครูมีความตึงเครียดในขณะที่ปฏิบัติงาน ขาดการให้ความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ครูรับรู้ว่ามีภาระงานมากเกินไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเอง ไม่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน ไม่มีความเป็นกันเองกับครู ขาดความเห็นอกเห็นใจกัน และไม่ให้ความช่วยเหลือแก่ครู แต่มักจะกระตุ้นการทำงานด้วยวาจาหรือถ้อยคำที่รุนแรง

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มาใช้เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนให้มากขึ้น

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มาใช้เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีบรรยากาศขององค์การที่ดี

7.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำผลการวิจัยมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ และส่งเสริมบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ
บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ในครั้งนี้
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 1.2 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - 2.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
 - 2.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
 - 2.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
 - 2.4 ลักษณะของบรรยากาศองค์การ
3. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
 - 3.1 ประวัติความเป็นมา
 - 3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์
 - 3.3 การพัฒนาบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ

การนำเสนอแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ กระบวนการศึ้นภาวะผู้นำใ้บริการ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการ มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการไว้มากมาย ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

สมุท ข่านาญ (2554, น. 52-61) กล่าวว่าภาวะผู้นำใ้บริการเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีพื้นฐานเจตคติที่ต้องการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในองค์กร และพร้อมที่จะเข้าไปแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ

Daft (2003 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, น. 134) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการว่า เป็นภาวะผู้นำที่อยู่เหนือความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวด้วยการรับใช้สนองความต้องการของผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นเติบโต และสนับสนุนโอกาสสำหรับคนอื่นในการบรรลุทางวัตถุประสงค์และอารมณ์ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงผู้นำจากการมุ่งเน้นตนเองไปเป็นการเน้นคนอื่นโดยเริ่มจากผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบพิทักษ์รักษา และผู้นำใ้บริการ ซึ่งองค์การแบบดั้งเดิมมีพื้นฐานความคิดว่าการทำหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาและความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความควบคุมของผู้นำที่มีเหนือผู้ตาม ในขั้นแรกผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะรับ ไม่ต้องคิดเองทำเพียงเท่าที่ได้รับคำสั่ง ขั้นที่สองผู้ได้บังคับบัญชาเริ่มมีความกระตือรือร้นมากขึ้นโดยการถ่ายทอดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่จากผู้นำไปสู่ผู้ตาม ภาวะผู้นำใ้บริการจะปรากฏในขั้นตอนหลังจากภาวะการพิทักษ์รักษาเมื่อผู้นำยกเลิกการควบคุมให้สร้างทางเลือกในการสนองผู้ปฏิบัติตลอดความต่อเนื่องของกระบวนการ การมุ่งเน้นของภาวะผู้นำจะย้ายจากผู้นำไปยังผู้ตาม

Yukl (2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ การเพ็ญ, 2557, น. 106) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่าเป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง หนุนถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (2557, น. 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มตนกระตุ้นนำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางซึ่งกันและกัน ตลอดจนมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุ

เป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบบริการจึงไม่ใช่การทำดีกับผู้อื่น (เพียงอย่างเดียว) แต่เป็นการช่วยเหลือให้ผู้อื่นดีขึ้น.

มัทนา นิธานานนท์ (2557, น. 7) อธิบายว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นจากภายในของบุคคลที่ต้องการบริการเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติเป็นอันดับแรก กล่าวคือลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการอุทิศตนในการทำงานโดยเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติจนมอบอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานและระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติปฏิบัติงาน ผู้นำจะคอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกตลอดเวลา

จุฬินทิพา นพคุณ (2558, น. 111) อธิบายว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความต้องการช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ มีความสุภาพอ่อนน้อม เสียสละ มอบอำนาจให้ผู้ตามก่อนรับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว โดยให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นหลัก เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความเจริญก้าวหน้า งามงาม ประสบความสำเร็จ ด้วยความตั้งใจจากภายในอันเป็นพื้นฐานมาจากการมีคุณธรรม จริยธรรม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ได้แสดงออกถึงความสนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด โดยมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน แสดงออกถึงความสนใจ และยึดหลักความสุภาพ อ่อนน้อม เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จเพื่อสร้างชุมชนในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนจะได้รับร่วมกัน

1.2 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำใ้บริการ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำใ้บริการ ไว้ดังนี้

อาทิตยา บริพันธ์ (2560, น. 18-19) กล่าวว่า ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีตการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตาม ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรม หรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่คุณค้ำพิงจะได้รับ หากผู้นำก็คิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้น ผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมาก

ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขาอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบัน จึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถ พัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่ง เพื่อการควบคุมหรือจำกัด ความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (2005, p. 225) ได้แยก ประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

แนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ.1970 โดย Greenleaf (1977, p. 203) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมา โดยมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอ์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่อง คือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่น้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดี จนกระทั่งลีโอได้หายไปทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลงผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับ ลีโอ ซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัทสถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้ Greenleaf ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง

Yukl (2002, p. 404) ได้กล่าวถึง ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำใฝ่บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำใฝ่บริการ มากยิ่งขึ้นในสังคม

Greenleaf (1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ ได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ เชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน เริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้นำใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้นเป็นอิสระมากขึ้นเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 2010, p. 211) แผลงที่มาของผู้นำใฝ่บริการสามารถค้นพบได้จากหลายแหล่งในพระคัมภีร์ เช่น New American Bible อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (Servant) “การบริการ” (Service) และ “รับใช้” (Serve) ที่เขียน โดยนักบุญลูคา กล่าวถึงพระเยซูกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านตั้งผู้รับใช้” นอกจากนี้นักบุญจอห์น ยังกล่าวถึงพระเยซูที่แสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คน ดังนั้น ผู้นำใฝ่บริการ จึงเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ สนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง ผู้นำใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูล ผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานของ องค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ (Daft, 1999, pp. 375–379)

ผู้นำใฝ่บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหา และความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม (Daft, 2005, pp. 523–525) กล่าวไว้ว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมที่จะเป็นการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเพียงผู้นำ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีกว่า เพื่อให้ออกมาในรูปแบบของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดส่งเสริมการทำงานเป็นทีมริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจคุณภาพการสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร Greenleaf (1977, p. 4 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 39)

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะบางประการหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะใ้บริการไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Greenleaf (1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2557, น. 113) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใ้บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนาของผู้อื่นและทำให้เจตนาเหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำใ้บริการที่ดี

2. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำใ้บริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้ สิ่งที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของผู้นำใ้บริการ คือ ผู้นำที่เป็นผู้ฟังที่มีทักษะความเห็นอกเห็นใจ

3. การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใ้บริการคือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำใ้บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำใ้บริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่การปลอมใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำใ้บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์การ มุ่งที่การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการ

ชมชู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำใฝ่บริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำใฝ่บริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำใฝ่บริการจะฝึกฝนความสามารถในการผันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการเป็นระบบ คือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำ ใฝ่บริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่เกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนัก ในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8. การพิทักษ์รักษา (Stewardship) เป็นการสร้างองค์การให้ได้รับความเชื่อมั่นสำหรับประโยชน์ต่อสังคม ดังนั้นองค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบ ความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) ผู้นำใฝ่บริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ผู้นำใฝ่บริการจึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุกๆ คนในองค์การ ผู้นำใฝ่บริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของผู้ปฏิบัติ

10. การสร้างชุมชน (Building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำใฝ่บริการ ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์การขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำใฝ่บริการ มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำใฝ่บริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

Buchen (1998 อ้างถึงใน Irving, 2005, p. 19) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีเอกลักษณ์แห่งตน (Self-identify) 2) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Capacity for reciprocity) 3) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship-building) 4) การมุ่งอนาคต (Preoccupation with the future)

Irving (2005, p. 21) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 5 มิติ ได้แก่
 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การมีอิทธิพล (Influence) 3) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) 4) ความไว้วางใจ (Trust) 5) การบริการ (Service)

Laub (2000 อ้างถึงใน Irving, 2005, p. 21) ก็ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 6 มิติ ได้แก่

1. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตนเอง แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่นและฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสินโดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับฟังผู้พูด

2. การพัฒนาผู้อื่น (Developing people) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของเขาเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธ์ภาพแบบที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้เป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นทำตาม รวมถึงสนับสนุนและพัฒนาผู้อื่นและสนับสนุนในการแสดงความเชื่อมั่น

3. การสร้างชุมชน (Building community) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เยียวยาสัมพันธ์ภาพที่เกิดความขัดแย้ง ทำงานร่วมกับผู้อื่นและเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม อำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีมงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรมและมุมมองที่หลากหลาย

4. การแสดงความน่าเชื่อถือ (Displaying authenticity) คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์และคำทำทนายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์สุจริตและรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

5. การแสดงภาวะผู้นำ (Providing leadership) คือ การที่ผู้นำสร้างภาพในอนาคต แสดงโดยวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกล เพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้าง

ความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้าแสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง มีความรู้และทักษะ เพื่อทำงานให้ลุล่วงและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดีและเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

6. การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Sharing leadership) คือ การที่ผู้นำแสดงออกผ่านการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานด้วยการแบ่งปันอำนาจ ลดการควบคุมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดอิสระ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่มขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่งเกียรติยศ ถ่อมตนนำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ และไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

Russell (2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพาณิชย์, 2554, น. 23) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการตามทัศนะของเพจและหว่อง (2000) โดยเสนอเป็น 7 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 3) การห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 4) การตัดสินใจ (Decision-making) 5) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting) 6) การนำ (Leading) 7) การสร้างทีมงาน (Team-building) ในปี ค.ศ. 2002 รัสเซลและสโตน ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง (Honest) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5) การบุกเบิก (Pioneering) 6) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Appreciating of others) 7) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้นำแบบใฝ่บริการมุ่งให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งเป็นการห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข

Patterson (2003 อ้างถึงใน Irving, 2005, p. 22) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 7 ประการ ได้แก่

1. ความรักอย่างเสียสละ (Agapáo love) ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะเป็นผู้ที่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงการทักทายเมื่อพบกัน โดยมีผู้กล่าวถึงความรักที่มีให้แก่กันใ้องค์การของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า หมายถึง การดูแลผู้ตามด้วยใจมิใช่จากฝีมือการทำงาน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เวลาในการปลูกฝังโดยมีหลักฐานในทางปฏิบัติ เช่น อดทนในการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสุภาพ อ่อนโยนให้ความเอาใจใส่คุณภาพชีวิตการทำงาน และตอบรับความต้องการของผู้ตามด้วยความเห็นใจ

2. ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีการยอมรับโดยไม่ต้องการคำตอบมีส่วนทำให้องค์การเป็นองค์กรที่ดีและสู่ความเป็นเลิศ ดังจะพบได้จากผู้นำใฝ่บริการที่ยอมรับอย่างนอบน้อมในการเรียนรู้ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญแล้วก็ตาม แต่การยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ แต่จะทุ่มเทให้กับการสร้างทีมงาน

3. ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง การที่ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามอย่างแท้จริง โดยไม่ได้หวังผลตอบแทน เสียสละและเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามโดยไม่คำนึงในเรื่องของ

ผลประโยชน์เป็นแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำจะมีความสุขอย่างแท้จริงกับการได้ช่วยเหลือผู้ตาม ผู้นำองค์การจะทำในสิ่งที่ดีที่สุดให้กับผู้ตามเพราะพวกเขาคือสมาชิกขององค์การ

4. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในภาวะผู้นำใ้บริการไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ผู้ตามขององค์การนำมายึดถือเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการผลักดันให้ผู้ตามใช้ความพยายามและความสามารถในทางปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น เป็นการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในผลงานที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้ตามและความก้าวหน้าที่สุด

5. ความไว้วางใจ (Trust) พลังแห่งการไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งเล็ก ๆ แต่ผู้นำใ้บริการต้องใช้เวลามากในการสร้างความรู้สึกนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดร่วมกันทำให้องค์การมีความเข้มแข็งและมีผลเชิงบวกต่อการทำงานทีม สร้างความมั่นคงให้บุคคลในองค์การและลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การไว้วางใจในภาวะผู้นำใ้บริการจะทำให้้องค์การมีความอบอุ่น มีการยอมรับและสร้างสรรค์บรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จากการศึกษาการปฏิบัติงานในองค์การจะพบว่า ผู้ตามมีความต้องการการเสริมพลังอำนาจอยู่เสมอในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและการได้รับมอบอำนาจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่าย โดยเฉพาะบุคคลที่ยังไม่มีความชำนาญเพียงพอ ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจจึงอาจทำได้ด้วยการที่ผู้นำใ้บริการด้านความรู้ในการฝึกอบรมการหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนา การเสริมพลังอำนาจเป็นการที่ผู้นำให้ความรู้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง

7. การบริการ (Service) เป็นลักษณะของการกล่าวย้าว่าผู้นำใ้บริการ คือ ผู้ให้บริการ แต่ความสำคัญในการเน้นที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทัศนคติ ผู้นำใ้บริการจะรับผิดชอบในการบริการ ให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของผู้ตามโดยการให้เวลา ให้พลัง ให้ความเอาใจใส่และให้ความเห็นอกเห็นใจ แก่นแท้ของภาวะผู้นำใ้บริการ คือ คุณสมบัติที่สืบทอดในรูปแบบของการรับใช้ งานวิจัยของ Patterson พบว่าการบริการนั้นจะรวมถึงภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบผู้ตาม โดยผู้ตามสามารถเข้าใจได้ถึงบริการที่ได้รับจากผู้นำ

Page and Wong (2003 อ้างถึงใน รุจิราภา นาคะพงษ์, 2556, น. 16) ได้นำเสนอเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำใ้บริการ โดยทั้งสองได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำใ้บริการจำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดไว้ 12 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การรับใช้ (Servant hood) หรือการบริการ (service) 4) ความห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 5) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 6) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 8) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting) 9) การนำ (Leading) 10) การเป็นต้นแบบ (Role-modeling) 11) การสร้างทีมงาน (Team-building) 12) การตัดสินใจ (Decision making) ต่อมาในปี ค.ศ. 2000 ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำใ้บริการ โดยใช้

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human factors, HF) ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมขององค์การในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความเป็นผู้นำ โดยจัดกลุ่มขององค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 บุคลิกลักษณะ (Personality) ประกอบด้วยลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) กลุ่มที่ 2 สัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งเน้นการห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) กลุ่มที่ 3 ภารกิจ (Task) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำไฟบริการจะเน้นการตัดสินใจ (Decision-making) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting) และการนำ (Leading) และกลุ่มที่ 4 กระบวนการ (Process) คือการสร้างทีมงาน (Team-building)

Spears and Lawrence (2003) ได้ต่อยอดแนวคิดภาวะผู้นำไฟบริการของ (Greenleaf, 1977 อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, น. 113) ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำไฟบริการเป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการจะให้บริการช่วยเหลือผู้อื่น มุ่งมั่นทำเพื่อผู้อื่นและเพื่อองค์การ การเป็นผู้นำไฟบริการจึงเกิดจากภายในออกมาสู่ภายนอก และเกิดพฤติกรรมที่มุ่งการให้บริการบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร Spears ซึ่งเป็นผู้บริหารของศูนย์ภาวะผู้นำไฟบริการ โรเบิร์ต เค กรีนลีฟ (The Robert K. Greenleaf center of servant leadership) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการไว้ 10 ประการดังนี้

1. การรับฟัง (Listening) การรับฟังผู้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจเป็นพื้นฐานของทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำไฟบริการจะฟังเพื่อค้นหาความตั้งใจของกลุ่ม และช่วยให้ความตั้งใจนั้นกระจ่างชัด ผู้นำต้องสามารถรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพูด และสิ่งที่ไม่ถูกพูดออกมาในระหว่างการสื่อสาร นอกจากนี้ยังต้องให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม

2. การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ผู้นำไฟบริการจะพยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับในความสามารถและรับรู้ถึงลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของบุคคลแต่ละคน ไม่ปฏิเสธผู้ปฏิบัติงานแม้ว่าจะมีบางสิ่งที่ไม่สามารถยอมรับได้ หรือจำเป็นต้องยอมรับในพฤติกรรมและการกระทำบางอย่างของผู้ปฏิบัติงาน

3. การเยียวยา (Healing) ผู้นำไฟบริการมีศักยภาพในการเยียวยาตนเอง และช่วยเหลือเยียวยาผู้ปฏิบัติงาน ช่วยประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้นำไฟบริการจะช่วยฟื้นฟูจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ประสบกับความเสียใจและความเจ็บปวดทรมาน

4. การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป และตระหนักในตนเอง ช่วยให้ผู้นำไฟบริการมีความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม คุณค่า และสามารถมองสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นองค์รวม ทำให้สามารถกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีเหตุผล

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำไฟบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์การ มุ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อมั่นมากกว่าการข่มขู่บังคับ คุณลักษณะนี้แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำแบบ

เผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำใฝ่บริการ นอกจากนี้ผู้นำใฝ่บริการยังมีความสามารถในการสร้างข้อตกลงร่วมกันภายในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความคิดรวบยอด (Conceptualization) ผู้นำใฝ่บริการมีความสามารถในการมองปัญหาได้อย่างครอบคลุม สามารถคิดนอกเหนือไปจากสภาพความเป็นจริงในแต่ละวันได้ และสามารถทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการคิดแบบเป็นระบบกับการปฏิบัติจริงในแต่ละวันได้อย่างลงตัว

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) ผู้นำใฝ่บริการมีความสามารถในการเข้าใจบทเรียนในอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่เป็นผลต่อเนื่องจากการตัดสินใจที่กระทำอยู่ในปัจจุบันได้ และมีความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

8. การให้บริการ (Stewardship) การให้บริการเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลของผู้นำใฝ่บริการต่อผู้ปฏิบัติงาน องค์กร และสังคม โดยใช้การเปิดเผย จริงใจ และโน้มน้าวใจมากกว่าการควบคุมบังคับ

9. การยึดมั่นผูกพันต่อการเจริญก้าวหน้าของคน (Commitment to the growth of people) ผู้นำใฝ่บริการมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อที่จะกระทำทุกสิ่งเพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การตั้งกองทุนในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานทุกคน การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ และช่วยเหลือในการหาตำแหน่งงานใหม่ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ถูกย้ายออกจากตำแหน่งเดิม

10. การสร้างชุมชน (Building community) ผู้นำแบบใฝ่บริการมีความสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงานเป็นกลุ่มในหน่วยงานได้

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง, 2553, น. 44) ให้ทัศนะว่า ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชี้ให้เห็นสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาคือผู้นำควรมีความรับผิดชอบต่อทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ดังนั้น แนวคิดในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ทำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำใฝ่บริการของ Daft (1999) ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น นอกจากนี้จะเสียสละและไม่หวัง

ผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ

2. รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหา ความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน

3. ทำตัวให้น่าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดี จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

4. ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2548 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, น. 123) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำใฝ่บริการทำในองค์กรของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์กรของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์กร หรือ bottom line เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาผู้ปฏิบัติให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้า เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของ Spears ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการไว้ว่าประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างชุมชน (Building community) การให้คำมั่นสัญญาเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกในองค์กร (Commitment to the growth of people) ความตระหนักรู้ (Awareness) การให้บริการ (Stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Foresight) ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์กร (Conceptualization) การชักจูง (Persuasion) การฟัง (Listening) และความพยายามช่วยแก้ปัญหา (Healing)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อดูความเหมือนและความต่างของตัวแปรและสังเคราะห์เป็นตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้ในการศึกษาวิจัย โดยพิจารณาตัวแปรที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งนำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ	Greenleaf (1998)	Buchen (1998)	Irving (1999)	Laub (2000)	Russel (2001)	Russel and Stone (2002)	Patterson (2003)	Page and Wong (2003)	Spears and Lawrence (2003)	ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ (2549)	ความถี่ (frequency)
9. ความสามารถในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Capacity for reciprocity)		✓										1
10. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship-building)		✓										1
11. การมีอิทธิพล (Influence) / การแสดงภาวะผู้นำ (Providing leadership) / การนำ (Leading) / การบุกเบิก (Pioneering) / การตัดสินใจ (Decision-making)			✓	✓	✓	✓		✓				5
12. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) / ความไว้วางใจ (Trust) / การแสดงความน่าเชื่อถือ (Displaying authenticity) / ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) / ความซื่อตรง (Honest) / การเป็นต้นแบบ (Modeling) / การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Appreciating of others) / ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		7

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ	Greenleaf (1998)	Buchen (1998)	Irving (1999)	Laub (2000)	Russel (2001)	Russel and Stone (2002)	Patterson (2003)	Page and Wong (2003)	Spears and Lawrence (2003)	ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549)	ความถี่ (frequency)
13. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing people) / การรับฟัง อย่างตั้งใจ (Listening) / ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) / การห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) / ความรักอย่างเสียสละ (Agapáo love) / ความนอบน้อม ถ่อมตน (Humility)	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	∞
14. การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Sharing leadership)				✓								1
15. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) / การกระตุ้น และให้กำลังใจผู้อื่น (Healing)	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
รวม	9	4	4	6	5	4	5	8	9	4	9	

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงการสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะบ่งบอกถึงภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร ซึ่งนักวิชาการ (Greenleaf, 1998; Buchen, 1998; Irving, 1999; Laub, 2000; Russel, 2001; Russel and Stone, 2002; Patterson, 2003; Page & Wong, 2003; Spears & Lawrence, 2010; ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546 และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่โดยพิจารณาจากตัวแปรที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่มีความถี่สูงสุด

ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการออกมาเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การมองการณ์ไกล (Foresight)
- 2) การให้บริการ (Stewardship)
- 3) การรับรู้รับฟัง (Listening)
- 4) ความไว้วางใจ (Trust)
- 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ (Empowerment)

1. การมองการณ์ไกล (Foresight)

Greenleaf (1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2557, น. 113) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำใฝ่บริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่เกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนัก ในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

Spears and Lawrence (2004) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลของผู้นำใฝ่บริการต้องมีความสามารถในการเข้าใจบทเรียนในอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่เป็นผลต่อเนื่องจากการตัดสินใจที่กระทำอยู่ในปัจจุบันได้ และมีความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

Abel (2002, p. 5) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลเป็นการเตรียมการสำหรับอนาคตหรือการสร้างกรอบความคิด เป็นสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ของผู้นำ

Greenleaf (2003) กล่าวว่า คุณสมบัติด้านการมองการณ์ไกลมีพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมที่ผ่านมา คือความสามารถในการคาดการณ์ มองเห็นแนวโน้มและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แต่ขอให้พิจารณาจากคำว่า ขณะนี้เราอาจพบความหมายใน 2 นัย คือ นัยแรก อาจจะหมายถึงขณะนี้ เวลาเร็ว ๆ นี้ ถ้าเปรียบเทียบให้เห็นภาพกับนาฬิกาแล้วก็อาจจะหมายถึงเข็มที่กำลังเดินไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนนัยที่สองถ้าจะกล่าวถึงช่วงของเวลาให้เห็นภาพแล้ว คำว่า ขณะนี้จะรวมถึงประวัติศาสตร์ทั้งหมด และอนาคตทั้งหมด นั่นคือ สิ่งที่อยู่ในตัวของผู้นำในลักษณะนี้ด้วย

Kim (2004, p. 204) เชื่อว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องค้นหาข้อมูลใหม่ ๆ ที่จะช่วยนำพาไปในอนาคตที่ดีกว่า

Thompson (2005, p. 5) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการมองการณ์ไกลว่า เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่เข้าใจสภาพความเป็นจริงจากบทเรียนในอดีตและความเป็นจริงในปัจจุบันและการรับรู้ถึงผลการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลจึงเกี่ยวข้องกับสัญชาตญาณเพราะผู้นำต้องตระหนักรู้อยู่ตลอดเวลาว่า ปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องจากอดีตและอนาคตนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถใช้บทเรียนจากอดีตสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มาใช้

ในการคาดการณ์อนาคตและสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทิศทางในการทำงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม

2. การให้บริการ (Stewardship)

Patterson (2003 อ้างถึงใน Irving, 2005, p. 22) กล่าวว่า การบริการ (Service) เป็นลักษณะของการกล่าวอ้างว่าผู้นำให้บริการ คือ ผู้ให้บริการแต่ความสำคัญในการเน้นที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทัศนคติ ผู้นำให้บริการจะรับผิดชอบในการบริการ ให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของผู้ตามโดยการให้เวลา ให้พลัง ให้ความเอาใจใส่และให้ความเห็นอกเห็นใจ แก่นแท้ของภาวะผู้นำให้บริการ คือ คุณสมบัติที่สืบทอดในรูปแบบของการรับใช้ งานวิจัยของ Patterson พบว่าการบริการนั้นจะรวมถึงภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อผู้ตาม โดยผู้ตามสามารถเข้าใจได้ถึงบริการที่ได้รับจากผู้ตาม

Spears and Lawrence (2004) กล่าวว่า การให้บริการเป็นความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลของผู้ให้บริการต่อผู้ปฏิบัติงาน องค์การ และสังคม โดยให้การเปิดเผย จริงใจ และโน้มน้าวใจมากกว่าการควบคุมบังคับ

Jennings (2002, pp. 22-23) กล่าวว่า ผู้นำแบบให้บริการแสดงการบริการโดยเป็นการเน้นความผูกพันที่เข้มแข็งที่จะให้บริการตามความต้องการ โดยเน้นการเปิดเผยและการโน้มน้าวใจมากกว่าการบังคับ นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นการจุดประกายของการถือครอง เพราะถือว่าเป็นการรับผิดชอบต่องานเหมือนกับการสงเคราะห์ไปด้วยซึ่งตรงกับข้อคิดเห็นของ (Sergiovanni, 1992, p. 139)

Taylor (2002, p. 41) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยการอุทิศตนด้วยความจริงใจ ใส่ใจและให้ความรักต่อบุคคลอื่น มีจิตสำนึกในการดูแล รับผิดชอบต่อบุคคลอื่น จนส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจเพราะผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกอย่างเพื่อองค์การได้ การเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงจังจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่นและสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นได้อย่างเต็มที่ บุคคลอื่นสามารถสร้างความคาดหวังได้ว่าผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อองค์การได้

Purkey and Siegel (2002, p. 177) เชื่อว่าการบริการที่ทั่วถึงทำให้ค้นพบศักยภาพในการบริการสินค้าสาธารณะ เป็นผู้บริการในสถานการณ์ของโลกได้

Crippen (2010, p. 9) แสดงความเห็นว่าเป็นเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาคือ การดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ และการส่งเสริมสนับสนุนความต้องการ

Thompson (2005, p. 96) กล่าวถึงการมีจิตบริการและมุ่งมั่นให้บริการของผู้นำว่าเป็นความรู้สึกที่ผู้นำเห็นประโยชน์หรือความต้องการของบุคคลอื่นเป็นหลักและพร้อมที่จะช่วยให้เขาเหล่านั้นประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ จนทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การให้บริการ (Stewardship) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับบุคลากร มีความรับผิดชอบต่อในการบริการ และให้ความเชื่อมั่นในการมี

ส่วนร่วมของบุคลากร เห็นประโยชน์หรือความต้องการของบุคคลอื่นเป็นหลักและพร้อมที่จะช่วยให้บุคลากรในทุกด้านเพื่อให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเต็มที่

3. การรับรู้รับฟัง (listening) หรือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing people)

Greenleaf (1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2557, น. 113) กล่าวว่า การรับฟังอย่างตั้งใจ เป็นคุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำให้บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำให้บริการที่ดี

Spears and Lawrence (2004) กล่าวว่า การรับฟังผู้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจเป็นพื้นฐานของทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำให้บริการจะฟังเพื่อค้นหาความตั้งใจของกลุ่มและช่วยให้ความตั้งใจนั้นกระจ่างชัด ผู้นำต้องสามารถรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพูด และสิ่งที่ไม่ถูกพูดออกมาในระหว่างการสื่อสาร นอกจากนี้ยังต้องให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม

Page and Wong (2005, p. 10) มีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf ที่ให้ความสำคัญกับการมีทักษะฟังของผู้นำ เพราะผู้ที่ดีเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และเปิดเผยความสามารถในการฟังเป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมีและต้องเป็นผู้ฟังที่ดี

Crippen (2010, p. 6) กล่าวและชี้ให้เห็นว่า นักการศึกษาต้องเป็นผู้ฟังที่ดีทั้งเสียงภายในตัวของเขาเองและผู้อื่นให้เป็นนิสัยเพื่อดำรงหรือรักษาการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

Thompson (2005, p. 92) ชี้ให้เห็นว่า การยอมรับในตัวผู้นำว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำในการสื่อสารและการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบให้บริการจึงต้องมีทักษะสำคัญคือการอุทิศตนในการรับฟังคนอื่น เป็นผู้นำที่สามารถค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรและความสามารถในการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน

Melchar and Bosco (2010, p. 81) ได้สรุปความหมายของการรับรู้รับฟังว่าเป็นการสื่อสารถึงบุคลากร (Communicating to employees) การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจภารกิจหน้าที่ (Making sure that people understand their jobs) เป็นต้น

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546, น. 4) กล่าวว่า การรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหา ความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน

กล่าวโดยสรุป การรับรู้รับฟัง (Listening) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการรับฟังผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถรับรู้ถึงความคิดและความรู้สึกของบุคลากรและสะท้อนกลับให้บุคลากรได้รับรู้ได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจและและให้เกียรติผู้อื่น สามารถรับฟังเพื่อแสวงหา

เอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและบุคคลเพื่อนำไปสู่การทำให้เป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การมีความชัดเจน

4. ความไว้วางใจ (Trust)

Laub (2000 อ้างถึงใน Irving, 2005, p. 21) กล่าวว่า การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตนเอง แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่นและฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสินโดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับฟังผู้พูด

Patterson (2003 อ้างถึงใน Irving, 2005, p. 22) กล่าวว่า พลังแห่งการไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งเล็ก ๆ แต่ผู้นำใฝ่บริการต้องใช้เวลาอย่างมากในการสร้างความรู้สึกนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นร่วมกันทำให้องค์การมีความเข้มแข็ง และมีผลเชิงบวกต่อการทำงานทีม สร้างความมั่นคงให้บุคคลในองค์การและลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การไว้วางใจในภาวะผู้นำใฝ่บริการจะทำให้้องค์การมีความอบอุ่น มีการยอมรับและสร้างสรรค์บรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

Rotter (1971, p. 444) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อคำพูด คำสัญญาทั้งที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่าเชื่อถือได้

Wheatley (1996, p. 216) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือและความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

Marshall (2000, p. 8) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนให้เกิดความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

Robbins (2001, p. 147) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็คำพูด การกระทำหรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

กล่าวโดยสรุป ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น โดยการเชื่อมั่นในผู้อื่น มีความเชื่อในความซื่อสัตย์ทั้งในการกระทำ คำพูด และการตัดสินใจของบุคลากร มีความไว้วางใจ เชื่อและยอมรับในศักยภาพของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย และมีสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

5 การเสริมพลังและให้กำลังใจ (Empowerment)

Greenleaf (1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2557, น. 113) กล่าวว่า การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น เป็นจุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทรมานทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำใฝ่บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

Patterson (2003 อ้างถึงใน Irving, 2005, p. 22) กล่าวว่า ผู้ตามมีความต้องการการเสริมพลังอำนาจอยู่เสมอในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและการได้รับมอบอำนาจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่าย โดยเฉพาะบุคคลที่ยังไม่มีความชำนาญเพียงพอ ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจจึงอาจทำได้ด้วยการที่ผู้นำใฝ่บริการด้านความรู้ในการฝึกอบรมการหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนา การเสริมพลังอำนาจเป็นการที่ผู้นำให้ความรู้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง

Abel (2002, p. 27) กล่าวว่า จุดแข็งของการเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ การที่ผู้นำมีความสามารถในการบำรุงรักษาคนอื่นได้ การบำรุงรักษามีจุดเริ่มต้นที่ความสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและมีความจริงใจที่จะเป็นผู้อื่นเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง

Thompson (2002, p. 93) กล่าวว่า การบำรุง ดูแลรักษาบุคคลเป็นพลังในการเปลี่ยนแปลงและผสมผสานทำให้ทุกอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

Matterson and Irving (2005, p. 5) กล่าวว่า การกระตุ้นเยียวยา เป็นการส่งเสริมความยุติธรรมและเป็นการกระจายการให้รางวัล (Promotes justice, distribution of rewards)

Wong (2005, p. 52) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคลเป็นการแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยทั้งบาดแผลทางกายและจิตใจ เป็นคุณลักษณะที่มีวิจรรย์ญาณและพร้อมที่จะเข้าใจบุคคลอย่างแท้จริง

Melchar and Bosco (2010, p. 81) กล่าวว่า การกระตุ้นเยียวยา หมายถึง การชักชวนเอื้ออำนาจให้บุคคลากรได้แก้ประเด็นปัญหาด้วยตัวของเขาเหล่านั้นเอง ทำให้บุคคลากรมีความรู้สึกว่าได้รับการเอื้อหรือกระจายอำนาจ (Let people resolve issues themselves so that they feel empowered)

กล่าวโดยสรุป การเสริมพลังและให้กำลังใจ (Empowerment) ความพยายามที่จะทำให้บุคคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความเข้มแข็ง ส่งเสริมให้บุคคลากรมีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบอำนาจ ให้ความรู้ ฝึกอบรมหรือให้มีการหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการลดความวิตกกังวลต่อการทำงานในองค์กร และเอื้ออำนาจให้บุคคลากร สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของบรรยากาศองค์การ ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ และ ลักษณะของบรรยากาศองค์การ ดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศองค์การ ไว้ดังนี้

ภรตี อนันต์นาวิ (2553, น. 39) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง

รติกรณ์ จงวิศาล (2554, น. 11) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

โหมฤทัย นองนุช (2556, น. 16) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม และความรู้สึกของคนทำงานในองค์การ ดังนั้น บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่างๆ โดยทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก บรรยากาศองค์การจะเป็นการรับรู้ความรู้สึกต่อลักษณะองค์กรที่มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ

Greene (1992, p. 8) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ได้ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติในการทำงาน

Hoy and Miskel (2001, pp. 94-221) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน ซึ่งเป็นผลเกิดบรรยากาศองค์การ จากบรรยากาศเปิดมากที่สุดเป็นบรรยากาศเปิดน้อยที่สุด และได้สรุปไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง คุณลักษณะภายในองค์การซึ่งเป็นผลให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากแห่งอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Stringer (2002, p. 1) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติการในองค์การ

Snow (2002, pp. 393-397) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของสมาชิกในองค์การต่อกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งเป็นบรรยากาศของสถานที่ทำงาน รวมถึงค่านิยม บรรทัดฐาน ความคาดหวัง นโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

Owens and Valesky (2004, pp. 970-974) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ คือ การบ่งชี้ถึง ความรู้สึกและความเชื่อของผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในองค์กร โดยการปฏิบัติในมาตรฐานหรือวัฒนธรรมเดียวกัน

Bock, Kim and Lee (2005, pp. 87-111) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ คือ โครงสร้างรวมซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ของผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพวกเขา ว่ามีผลกระทบอย่างไรกับสุขภาพจิตที่ดีและการทำงานของพวกเขา

Lussie (2012, p. 126) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สมาชิกรับรู้ได้หรือเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติต่อบรรยากาศองค์การของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ทศนคติ การรับรู้ หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจของครูที่มีต่อลักษณะของสถานศึกษาในแง่ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา รวมทั้งพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นบรรยากาศของสถานที่ที่มีการดำเนินงาน มีวัฒนธรรม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความคาดหวัง นโยบาย และกระบวนการต่าง ๆ เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การอย่างมาก ดังนี้

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2554, น. 18) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ เพราะทำให้ห้องค์การทราบถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติว่า ระดับการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การของพวกเขาเป็นไปในทางบวกหรือลบ เพื่อที่องค์การจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของการทำงานในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

Litwin and Stringer (2002, p. 65) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

Stringer (2002, p. 9) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศภายในองค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้น ซึ่ง Stringer ได้เน้นในเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านการเพิ่มผลผลิตของงานและลดระดับการลาออกจากงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์การโดยตรง

Bednar (2003, pp. 7-12 อ้างถึงใน สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช, 2556, น. 89) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานแม้ว่าจะเป็งานที่มีความซับซ้อนและท้าทายก็ตาม

จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การ สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การเพราะบรรยากาศองค์การที่ดีและเหมาะสมจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจให้การสนับสนุน ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้หลากหลาย ดังนี้

Gibson and Donnelly (1979, pp. 317-319) กล่าวว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ นั้นจะประกอบด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ บุคคลภายในองค์การนั้น คุณลักษณะในที่นี้จะประกอบด้วยขนาด และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ บุคคลภายในองค์การนั้น คุณลักษณะในที่นี้จะประกอบด้วย ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสารซึ่ง Forehand มีข้อคิดเห็นว่าคุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่น ๆ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศขององค์การโดยส่วนร่วม ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การมีความสำคัญและเกี่ยวพันกับขนาดขององค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้นระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าบุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจจะมีใจตนเองว่า มีความสำคัญน้อยและระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากนัก เพราะการเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากรการพิจารณามิติต่าง ๆ ในบรรยากาศองค์การและจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรโดยเฉพาะ

3. ความซับซ้อนของระบบ ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนที่เกิดขึ้นอาจให้ความหมายว่า เป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย วิทยาการและภาวะผู้นำ เป็นต้น

4. เป้าหมายขององค์การย่อมจะแตกต่างกัน ในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในองค์การธุรกิจเดียวกัน เป้าหมายกำไรเชื่อถือได้ว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของธุรกิจความแตกต่างก็จะอยู่ในรูปแบบของการให้น้ำหนักเพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์ที่มีกับสหภาพแรงงานและการให้ความสนับสนุนกับสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศองค์การ เพราะสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์การนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่างจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์การนั้น จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหาร โดยส่วนร่วมภายในองค์การได้

Dubrin (1973, pp. 334-340) จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ภาวะทางเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงของงานมากอาจจะยอมรับได้และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การโดยทั่วไป แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลงงบประมาณจะถูกประหยัด และจะมีความระมัดระวังเข้ามาแทนที่

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมากเพราะว่าผู้บริหารระดับรองจะปฏิบัติตามแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยที่มีความเข้าใจเป็นแนวทางของการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. นโยบาย ขององค์การไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตามจะสร้างความรู้สึกประทับใจและความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายเลื่อนตำแหน่งบุคคลจากภายในจะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มักจะเลือกบุคคลภายนอกที่มีตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารขององค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก องค์การที่มีค่านิยมทางด้านสวัสดิการของบุคลากรสูงมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาลและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ยขององค์การที่มีลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและมีความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมทางด้านมุ่งผลงานสูง

5. โครงสร้างขององค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหารโดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัวและให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือในทางตรงกันข้าม องค์การที่ยืดหยุ่นโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีความไม่เป็นทางการมากกว่าคุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์การ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารหญิง และแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้บริหารชายมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวมและมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกอีกด้วย

Steers and Porter (1979, pp. 369-370) เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การกล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใดไม่ว่าจะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ก็ตาม ย่อมเป็นการบีบบังคับให้ยอมรับบรรยากาศขององค์การในทางตรงกันข้ามก็การมีอิสระส่วนบุคคล หรือการอนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่าง บุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าไร บรรยากาศขององค์การย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลด้วย

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การย่อมมีความสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งเรื่องนี้ Burns and Stalker ได้ศึกษาพบว่าวิทยาการโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยกฎหมาย ซึ่งยืดหยุ่นน้อยและบรรยากาศความไว้น้อยจะอยู่ในระดับต่ำ หรืออีกนัยหนึ่งในส่วนวิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลงจะเปิดโอกาสให้ในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความไว้น้อยเชื่อใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงการมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จของงานร่วมกัน

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศภายในองค์การตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน มีการเปลี่ยนงานส่วนบุคคลที่เหลือน่าจะมีขวัญกำลังใจไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจัดหาข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสายการบังคับบัญชา ภายในหน่วยงานความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะของงานย่อมเป็น

เครื่องมือสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่งการกระทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้บรรดาสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกที่พึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ขนาดและโครงสร้างขององค์การ แบบของความเป็นผู้นำ หรือ แบบภาวะผู้นำ มีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากรการพิจารณามิติต่าง ๆ ในบรรยากาศองค์การและจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรโดยเฉพาะ นอกจากนี้แบบของความเป็นผู้นำ ยังรวมถึงทัศนคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ดำเนินงานตามนโยบาย และการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

2.4 ลักษณะบรรยากาศขององค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ ไว้ดังนี้ Halpin (2014, pp. 174-181) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์การ ออกเป็น 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The open climate) หมายถึง บรรยากาศการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ มีขวัญกำลังใจดีมาก ผู้ปฏิบัติมีความสุขกายสุขใจและสามารถช่วยเหลือในการทำงานเป็นอย่างดี ทุกคนมีความพอใจและภาคภูมิใจ ผู้บริหารก็ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนได้รับการยกย่องสรรเสริญว่าเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอาแต่ใจและไม่เล็งผลงานมากเกินไป แต่ผลงานทุกอย่างก็สำเร็จได้ด้วยดี บรรยากาศแบบแจ่มใสเป็นบรรยากาศที่ทุกคนปรารถนาจะให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนและยืนยงตลอดไป แต่รู้สึกว่าเป็นการยากที่จะได้มาเพราะบรรยากาศที่ตึ้นนั้นมิใช่เกิดจากการปฏิบัติของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ต้องเป็นการผสมผสานกลมกลืนระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติผู้ร่วมงานทุกคนที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

2. บรรยากาศอิสระ (The autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้บริหารมีอิสระสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร และให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติเกือบทั้งหมด โดยให้ทุกคนได้มีอิสระในการทำงานและปรึกษาหารือระหว่างกัน ผู้บริหารเพียงคอยช่วยเหลือและดูแลอยู่ห่าง ๆ จนทุกคนมีความรักใคร่ สนับสนุนกันเป็นอย่างดี แต่ก็ให้ความเคารพนับถือผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความสำคัญยิ่งในหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญสนับสนุนความคิดเห็นของคณะผู้ปฏิบัติและเต็มใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานตามมติความความคิดเห็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นทางส่งเสริมแนวความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติ และให้ผู้ปฏิบัติกล้าที่จะพูดคุย และปรึกษาหารือกับผู้บริหารด้วย

3. บรรยากาศควบคุม (The controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานเน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากเกินไป จนใช้วิธีการควบคุม กำกับ ซึ่งในภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารมักจะเป็นคนที่มีลักษณะวางอำนาจและเป็นผู้สั่งการตลอดเวลา มักทำตามใจตนเอง ไม่มีเหตุผล มุ่งทำงานเพื่อให้

สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติจะมีปฏิกริยาหรือความรู้สึกอย่างไร ผู้บริหารจะเป็นผู้วางมาจนการการทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้แก่ผู้ปฏิบัติ พฤติกรรมดังกล่าวเป็นการสร้างบรรยากาศแบบควบคุมมากเกินไปซึ่งจะไม่เกิดผลดีแก่ผู้ปฏิบัติ แม้ในระยะแรก ๆ ผลสำเร็จและคุณภาพของงานจะสูง แต่ในระยะยาวความล้าเหลวในองค์กรก็จะเกิดขึ้น จึงสมควรแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้การทำงานเกิดภาวะสมดุล คือ ได้รับความสุขและความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate) คือบรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานซึ่งเน้นความต้องการและความจำเป็นของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารมักจะไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานซึ่งจะเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในหมู่ผู้ร่วมงานหน่วยงานจะประสบปัญหาในการดำเนินงานตามเป้าหมายผู้ร่วมงานมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำ ทุกคนในหน่วยงานเป็นมิตรที่ดีต่อกันต่างคนต่างมีความรู้สึกทว่าหน่วยงานของตนเองเปรียบเสมือน “ครอบครัวใหญ่ที่แสนสุข” ลักษณะของบรรยากาศคือ การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำ ความสนิทสนมผู้ร่วมงานสูงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานปานกลาง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารสูง ความห่างเหินของผู้บริหารต่ำ การให้ความช่วยเหลือของผู้บริหารปานกลาง

5. บรรยากาศแบบฉันทพอลูก (Paternal climate) คือบรรยากาศที่แสดงถึงผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพอใจผู้ร่วมงานมีความรู้สึกทว่าถูกบังคับมากกว่าจะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง บรรยากาศแบบนี้จึงมีลักษณะค่อนข้างปิดผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือมากเพราะผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ตลอดเวลาผู้ร่วมงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะหน่วยงานสนองความต้องการในระดับต่ำ ผู้ร่วมงานไม่นิยมคบค้าสมาคมภายในกลุ่มผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจตราและคอยแนะนำผู้ร่วมงานเสมอเพราะต้องการความสำเร็จของผลงานสูงจนบางครั้งกลายเป็นว่าผู้บริหารคือ “คุณพ่อผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง” ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้คือเน้นที่งานสูง การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานต่ำ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ ความเอาใจใส่ของผู้บริหารสูง

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) คือบรรยากาศที่แสดงถึงการไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมากที่สุดการดำเนินงานต่างๆ ในหน่วยงานไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้าขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ ทุกคนในหน่วยงานรู้สึกทว่าต้องแบกรับภาระที่หนัก งานต่างๆ มีอุปสรรคทุกคนรู้สึกผิดหวังและรู้สึกเหมือนตนเองถูกพันนาการ ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลางผู้บริหารจะห่างเหินจากผู้ร่วมงานแต่มีจะกระตุ้นด้วยวาจาแต่มีจะไม่ได้ผลเพราะผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเองและขาดแรงจูงใจจากผู้ร่วมงานการมอบหมายความรับผิดชอบไม่ถูกต้องผู้ร่วมงานทำงานแบบ “เข้าขามเย็นขาม” เพราะความสิ้นหวัง ลักษณะบรรยากาศแบบนี้ถ้าเกิดขึ้นที่หน่วยงานใดควรจะตั้งมีการแก้ไขโดยด่วน ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศนี้คือการไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานปานกลางขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ การให้ความช่วยเหลือของผู้บริหารต่ำ ความห่างเหินของผู้บริหารสูงการเน้นที่งานสูง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่ำ

Litwin and Stringer (2002, p. 45) ได้เสนอลักษณะบรรยากาศขององค์การ ออกเป็น 4 แบบ ซึ่งได้แก่

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian climate) เป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดลักษณะบรรยากาศขององค์การ เช่นนี้ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ผลผลิตลดลง และมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affiliative climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมและมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูง แต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูงและมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centers climate) มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการปฏิบัติงานอีกด้วย

Hoy and Miskel (2008, pp. 200-201) ได้อธิบายถึงลักษณะบรรยากาศขององค์การ ไว้ 2 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open climate) เป็นบรรยากาศการทำงานร่วมกันการเคารพและเอาใจใส่ในคณะครู และระหว่างคณะครูกับผู้บริหาร ผู้บริหารต้องรับฟังและเปิดใจในการแสดงความคิดเห็น ครู ผู้บริหาร ต้องมีความจริงใจ และให้ความอิสระแก่ครู การปฏิบัติที่ใคร่ครวญอย่างละเอียดถี่ถ้วน และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับหัวหน้างานในขณะเดียวกันพฤติกรรมของครูจะรองรับการเปิดใจและการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ซึ่งจะทำให้ครูได้ทราบถึงความสัมพันธ์ และมิตรภาพที่เกิดขึ้นในโรงเรียน สรุปลักษณะพฤติกรรมระหว่างผู้บริหารและครูจะต้องเปิดเผย จริงใจ และไม่หลอกลวง

2. บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) เป็นบรรยากาศที่เกิดจากการใช้อำนาจรุนแรงครูมีความตึงเครียดในขณะที่ปฏิบัติงานและครูขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ครูมีภาระงานมากเกินไป แสดงให้เห็นถึงการขาดการให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่ราบรื่นและขาดความเห็นอกเห็นใจกัน ขาดความก้าวหน้าขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำมากทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกสิ้นหวัง

โหมฤทัย ทองนุช (2556) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์กร ไว้ 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด (Open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี มีงานทำพอเหมาะแก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคล มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร กฎเกณฑ์ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวก บริหารงานและควบคุมยังมีอยู่ แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate) มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์อันดีมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติทำงานอย่างอิสระ

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน มีการควบคุม ตรวจสอบและสั่งการให้ผู้ปฏิบัติทำเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน แม้ผู้ปฏิบัติจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานก็สร้างความภูมิใจและพอใจกับผู้ปฏิบัติ

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์อันดีมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือนิเทศงานผู้ปฏิบัติ ไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัวดี

5. บรรยากาศแบบรวมนอำนาจ (Paternal climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหารโดยการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชายพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร แต่ผู้ปฏิบัติไม่ยอมมอบความสามารถของผู้บริหาร ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจต่ำ

6. บรรยากาศแบบซีมเซา หรือ บรรยากาศแบบปิด (Close climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล ผู้ปฏิบัติเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์อันดีมิตรและขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไข

จากลักษณะบรรยากาศขององค์กร ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์กรจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารองค์กร สิ่งสำคัญคือ ลักษณะบรรยากาศขององค์กรแบบใดที่จะสามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ดีที่สุด ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบรรยากาศขององค์กร ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อสังเคราะห์เป็นตัวแปรลักษณะบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาที่จะใช้ในการศึกษาวิจัย โดยพิจารณาตัวแปรที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งนำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ

ลักษณะบรรยากาศขององค์การ	Litwin and Stringer (2002)	Hoyand Miskel (2008)	Halpin (2014)	โคมฤทัย ทองนุช (2556)	ความถี่ (frequency)
1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian climate)	✓			✓	2
2. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate)	✓		✓	✓	3
3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented climate)	✓				1
4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centers climate)	✓				1
5. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate)		✓	✓	✓	3
6. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate)		✓	✓	✓	3
7. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate)		✓	✓	✓	3
8. บรรยากาศแบบนันทพ่อลูก (Paternal climate)			✓		1
9. บรรยากาศแบบปิด (Closed climate)		✓	✓	✓	3

จากตารางที่ 2.2 แสดงถึงการสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ พบว่า ลักษณะของสำคัญที่จะบ่งบอกถึงบรรยากาศขององค์การ ซึ่งนักวิชาการ Litwin and Stringer (2002); Hoy and Miskel (2008); Halpin (2014); โคมฤทัย ทองนุช (2556) มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ โดยพิจารณาจากตัวแปรที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่มีความถี่สูงสุด

ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบลักษณะบรรยากาศขององค์การ ออกมาเป็น 5 แบบ ดังนี้

- 1) บรรยากาศแบบเปิด (Open climate)
- 2) บรรยากาศอิสระ (Autonomous climate)
- 3) บรรยากาศควบคุม (Controlled climate)
- 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate)

5) บรรยากาศแบบปิด (Closed climate)

1. บรรยากาศแบบเปิด

Haphin and Croft (1963, pp. 174-181); Hoyand Miskel (2008, pp. 200-201) กล่าวว่า บรรยากาศแจ่มใส หรือ บรรยากาศแบบเปิด เป็นบรรยากาศการทำงานร่วมกันการเคารพและเอาใจใส่ในคณะครู และระหว่างคณะครูกับผู้บริหาร ผู้บริหารต้องรับฟังและเปิดใจในการแสดงความคิดเห็น ครูผู้บริหาร ต้องมีความจริงใจ และให้ความอิสระแก่ครู การปฏิบัติที่ใคร่ครวญอย่างละเอียดถี่ถ้วน และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับหัวหน้างานในขณะเดียวกันพฤติกรรมของครูจะรองรับการเปิดใจและการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ครูได้ทราบถึงความสัมพันธ์ และมิตรภาพที่เกิดขึ้นในโรงเรียนสรุปก็คือพฤติกรรมระหว่างผู้บริหารและครูจะต้องเปิดเผย จริงใจ และไม่หลอกลวง

Greene (1992); Halpin (2014) กล่าวว่า บรรยากาศแบบเปิด คือ บรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานบรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว บรรยากาศแบบนี้เปิดโอกาสและส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและจริงใจ มีลักษณะความยืดหยุ่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ ภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำ ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ความห่างเหินของผู้บริหารปานกลาง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารสูง การให้ความช่วยเหลือจากผู้บริหารปานกลาง การเน้นที่งานต่ำ

โถมฤทัย ทองนุช (2556, น. 16) กล่าวว่า บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด (Open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี มีงานทำพอเหมาะแก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคล มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ กฎเกณฑ์ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวก บริหารงานและควบคุมยังมีอยู่แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด

สรุปได้ว่า บรรยากาศแจ่มใส หรือ บรรยากาศแบบเปิด (Open climate) เป็นบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรร่วมกันทำด้วยเคารพและเอาใจใส่กัน มีความเป็นกันเองและจริงใจ มีความยืดหยุ่น ครูมีขวัญและกำลังใจ มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานบรรลุเป้าหมายและรวดเร็วมีการมอบหมายหน้าที่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีลักษณะเปิดเผย จริงใจ

2. บรรยากาศอิสระ

Haphin and Croft (1963, pp. 174-181) กล่าวว่า บรรยากาศอิสระ เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้บริหารมีอิสระสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร และให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติเกือบทั้งหมด โดยให้ทุกคนได้มีอิสระในการทำงานและปรึกษาหารือ

ระหว่างกัน ผู้บริหารเพียงคอยช่วยเหลือและดูแลอยู่ห่าง ๆ จนทุกคนมีความรักใคร่ สนิทสนมกันเป็นอย่างดี แต่ก็ให้ความเคารพนับถือผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นผู้มีสำคัญยิ่งในหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสนับสนุนความคิดเห็นของคณะผู้ปฏิบัติและเต็มใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานตามมติความคิดเห็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นทางส่งเสริมแนวความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติ และให้ผู้ปฏิบัติกล้าที่จะพูดคุย และปรึกษาหารือกับผู้บริหารด้วย

Greene (1992); Halpin (2014) กล่าวว่า บรรยากาศแบบอิสระ คือ บรรยากาศที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน แต่น้อยกว่าบรรยากาศแบบเปิด ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจเป็นบางเรื่อง ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันด้วยดี และมีความพอใจที่ด้ร่วมงานกัน ไม่มีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนและพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับผิชอบ ไม่แสดงการจับผิดคน ผู้บริหารต้องทำงานหนักเพื่อเป็นตัวอย่างและไม่แสดงการเห็นแก่ตัว ผ่อนปรนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อความเหมาะสม ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานสูง การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำ ความห่างเหินของผู้บริหารสูง การเน้นที่งานต่ำ ความเอาใจใส่ของผู้บริหารปานกลาง การให้ความช่วยเหลือของผู้บริหารปานกลาง

โถมฤทัย ทองนุช (2556, น. 16) กล่าวว่า บรรยากาศแบบอิสระ มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์อันดีมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติทำงานอย่างอิสระ

สรุปได้ว่า บรรยากาศอิสระ (Autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครุมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ สร้างความสัมพันธ์กันอันดีมิตร ให้ครุมีโอกาสร่วมงานและปรึกษาหารือระหว่างกัน ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของครุ ครุมีความรักใคร่ สนิทสนมกันเป็นอย่างดี ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครุแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้ครุมีความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังเพื่อการปรับปรุงการทำงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม

Haphin and Croft (1963, pp. 174-181) กล่าวว่า เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานเน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากเกินไป จนใช้วิธีการควบคุม กำกับ ซึ่งในภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารมักจะเป็นคนที่มีลักษณะวางอำนาจและเป็นผู้สั่งการตลอดเวลา มักทำตามใจตนเอง ไม่มีเหตุผล มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมิได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติจะมีปฏิกิริยาหรือความรู้สึกอย่างไร ผู้บริหารจะเป็นผู้วางแผนการทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้แก่ผู้ปฏิบัติ พฤติกรรมดังกล่าวเป็นการสร้างบรรยากาศแบบควบคุมมากเกินไปซึ่งจะไม่เกิดผลดีแก่ผู้ปฏิบัติ แม้ในระยะแรก ๆ ผลสำเร็จและ

คุณภาพของงานจะสูง แต่ในระยะยาวความล้มเหลวในองค์กรก็จะเกิดขึ้น จึงสมควรแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้การทำงานเกิดภาวะสมดุล คือ ได้รับความสุขและความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

Greene (1992); Halpin (2014) กล่าวว่า บรรยากาศแบบควบคุม คือ บรรยากาศที่ผู้บริหารต้องการจะให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายเพียงประการเดียว ความต้องการหรือความจำเป็นของผู้ร่วมงานจะถูกพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ผู้ร่วมงานต้องทำงานหนัก ไม่มีเวลาสร้างสรรค์ซึ่งกันและกัน ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือน้อย มีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางมาก ความสนิทสนมน้อย ผู้บริหารไม่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานโดยอิสระและแสดงความรับผิดชอบ ผู้บริหารพยายามทำงานหนักเพื่อเป็นตัวอย่างและต้องการให้งานทุกอย่างดำเนินการโดยสมบูรณ์ ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง (ใช้หรือ ตรวจสอบ) การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ การเน้นที่งานสูง ความเอาใจใส่ของผู้ร่วมงานต่ำ การให้ความช่วยเหลือของผู้บริหารสูง ความห่างเหินของผู้บริหารปานกลาง ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางสูง ความสนิทสนมของผู้ร่วมงานต่ำ

โถมฤทัย ทองนุช (2556, น. 16) กล่าวว่า บรรยากาศแบบควบคุม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน มีการควบคุม ตรวจสอบและสั่งการให้ผู้ปฏิบัติทำเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน แม้ผู้ปฏิบัติจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานก็สร้างความภูมิใจและพอใจกับผู้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า บรรยากาศควบคุม (Controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบและสั่งการให้ครูปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานโดยอิสระ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ครูต้องทำงานหนักและมีความร่วมมือกันน้อย ครูขาดขวัญกำลังใจ และผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้ครูมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง

Haphin and Croft (1963, pp. 174-181); Greene (1992); Halpin (2014) กล่าวว่า บรรยากาศแบบเป็นกันเอง คือบรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานซึ่งเน้นความต้องการและความจำเป็นของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารมักจะไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในหมู่ผู้ร่วมงานหน่วยงานจะประสบปัญหาในการดำเนินงานตามเป้าหมายผู้ร่วมงานมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำ ทุกคนในหน่วยงานเป็นมิตรที่ดีต่อกันต่างคนต่างมีความรู้สึกว่าหน่วยงานของตนเองเปรียบเสมือน “ครอบครัวใหญ่ที่แสนสุข” ลักษณะของบรรยากาศคือการไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำ ความสนิทสนมผู้ร่วมงานสูงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานปานกลาง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารสูง ความห่างเหินของผู้บริหารต่ำ การให้ความช่วยเหลือของผู้บริหารปานกลาง

Litwin and Stringer (2002, p. 45) กล่าวว่า บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (affiliative climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิด สนับสนุนและมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูง (ใช้หรือ ตรวจสอบ) แต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

โถมฤทัย ทองนุช (2556, น. 16) กล่าวว่า บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์ฉันมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือขั้นตอนงานผู้ปฏิบัติ ไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัวที่ดี

สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารกับครูค่อนข้างสูง บุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการและความจำเป็นส่วนบุคคลของครูสูงกว่าความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสนใจผลงานน้อย ขาดการนิเทศกำกับการทำงานอย่างใกล้ชิด ครูขาดการส่งเสริมเพื่อการพัฒนา และมักละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ

5. บรรยากาศแบบปิด

Haphin and Croft (1963, pp. 174-181); Greene (1992); Halpin (2014) กล่าวว่า บรรยากาศที่แสดงถึงการไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมากที่สุด การดำเนินงานต่างๆ ในหน่วยงานไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ ทุกคนในหน่วยงานรู้สึกที่ต้องแบกรับภาระที่หนัก งานต่างๆ มีอุปสรรค ทุกคนรู้สึกผิดหวังและรู้สึกเหมือนตนเองผูกพันธนาคาร ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ผู้บริหารจะห่างเหินจากผู้ร่วมงาน แต่มักจะกระตุ้นด้วยวาจาแต่ไม่ได้ผล เพราะผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเองและขาดแรงจูงใจจากผู้ร่วมงาน การมอบหมายความรับผิดชอบไม่ถูกต้อง ผู้ร่วมงานทำงานแบบ “เช้าชาม เย็นชาม” เพราะความสิ้นหวัง ลักษณะบรรยากาศแบบนี้ ถ้าเกิดขึ้นที่หน่วยงานใดควรจะต้องมีการแก้ไขโดยด่วนลักษณะเฉพาะของบรรยากาศนี้ คือ การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวางสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ การให้ความช่วยเหลือของผู้บริหารต่ำ ความห่างเหินของผู้บริหารสูง การเน้นที่งานสูง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่ำ

Hoy and Miskel (2008, pp. 200-201) กล่าวว่า บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) เป็นบรรยากาศที่เกิดจากการใช้อำนาจรุนแรง ครูมีความตึงเครียดในขณะปฏิบัติงานและครูขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ครูมีภาระงานมากเกินไป แสดงให้เห็นถึงการขาดการให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่ราบรื่นและขาดความเห็นอกเห็นใจกัน ขาดความก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำมากทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกสิ้นหวัง

สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) เป็นบรรยากาศที่ครูมีความตึงเครียดในขณะปฏิบัติงาน ขาดการให้ความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ครูรับรู้ว่ามีภาระงานมากเกินไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่

ตัวเอง ไม่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน ไม่มีความเป็นกันเองกับครู ขาดความเห็นอกเห็นใจกัน และไม่ให้ขวัญกำลังใจแก่ครูแต่ก็จะกระตุ้นการทำงานด้วยวาจาหรือถ้อยคำที่รุนแรง

3. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

3.1 ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2542 และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 กำหนดให้การบริหารและการจัดการขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น และให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกิดขึ้นตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2550 เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2551 อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 ตลอดจนประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่ประถมศึกษา ทั้งนี้ ให้เขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอหลังสวน อำเภอพะโต๊ะ อำเภอสวี อำเภอละแม และอำเภอทุ่งตะโก จังหวัดชุมพร ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตั้งอยู่ที่ อำเภอหลังสวน (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 98 หน้า 28 ประกาศ ณ วันที่ 18 สิงหาคม 2553) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2, 2562, น. 9)

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์

3.3.1 วิสัยทัศน์ (Mission)

องค์กรชั้นนำ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21

3.3.2 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ บนพื้นฐาน ความเป็นไทย
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ
3. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน
4. พัฒนาการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการศึกษา

3.3.3 ค่านิยมองค์กร (Values)

รอบรู้เรื่องงาน เต็มใจบริการ ประสานสัมพันธ์

3.3.4 อัตลักษณ์องค์กร (Identity)

ตรงต่อเวลา รับผิดชอบ

3.3 การพัฒนาบุคลากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรับนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน มีระบบการพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพ ปรับเปลี่ยนบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพตรงตามความต้องการ เป็นมีอาชีพ มีทักษะวิชาชีพขั้นสูง โดยปรับบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” สร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครูรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และวัดผลงานจากการพัฒนา ผู้เรียนโดยตรง นอกจากนี้มีการออกแบบวางแผนการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนด มาตรฐานวิชาชีพขั้นสูง เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้สามารถจูงใจบุคคลที่เก่ง ดี มีความรู้ มาเป็นครู มีการวางแผนอัตรากำลังระยะยาว (20 ปี) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการผลิตครู และมีการวางแผนการพัฒนา ครูอย่างต่อเนื่อง โดยนำ Digital Platform มาเป็นเครื่องมือทั้งการพัฒนา อบรมครู และการจัดทำฐานข้อมูล กำลังคน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติครู ประวัติการพัฒนา ฝึกอบรม นำไปสู่การวิเคราะห์ วางแผนกำลังคนได้ อย่างต่อเนื่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีแผนในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน วิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ (กลุ่มนโยบายและแผน, 2562, น. 2)

1. ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง (Need Assessment) ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเป็น ระบบและครบวงจร

2. กำหนดกรอบและวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career path)
3. ประสานกับสถาบันการศึกษา สถาบันครูพัฒนา หรือหน่วยงานอื่น ๆ จัดทำ หลักสูตรที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับกรอบหลักสูตรที่กำหนด
4. สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา วางแผนและเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดที่เชื่อมโยงความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career path)
5. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community: PLC)
6. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้ออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับการวัดประเมินผลที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง (Higher order thinking) ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active learning)
7. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีความรู้ทักษะด้าน Digital literacy, digital pedagogy ทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษ ทักษะสื่อสารภาษาที่ 3
8. ส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูที่สอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา (CEFR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด
9. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ที่มีความแตกต่าง (Differentiated instruction)
10. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher order thinking) แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563 - 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
11. ส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีความรู้ความสามารถจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการสอนแบบคละชั้น
12. ส่งเสริมและพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการ จำเป็นพิเศษ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล และตามสภาพและประเภทของความพิการ
13. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองผ่านระบบ Online และ แบบ Face-to-face training
14. ปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการประเมินครู โดยเน้นการประเมินสมรรถนะ ในการจัดการเรียนการสอนโดยผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นหลัก และประเมิน จรรยาบรรณของครูทุก ๆ 5 ปี (ประเมิน 360 องศา)

นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้นำ Digital technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ทุกประเภททั้งระบบโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ (กลุ่มนโยบายและแผน, 2562, น. 57)

1. พัฒนา Digital platform เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ
2. พัฒนา Digital platform ระบบบริหารจัดการผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ทุกประเภททั้งระบบ
3. พัฒนา Digital content ในองค์ความรู้การจัดการศึกษาในสาขาที่ขาดแคลน เช่น การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง การจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษและผู้เรียนที่มีความแตกต่าง เป็นต้น
4. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท พัฒนาการตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ Digital technology

สรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้พัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินงานผ่านโครงการต่างๆ อาทิเช่น โครงการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษา มีความรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะและทัศนคติมีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษา ตามกลุ่มเป้าหมาย นำความรู้ ความใจที่ได้รับนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาตามกลุ่มเป้าหมาย ได้เรียนรู้แบบอย่างของวิธีปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ออกแบบโครงการหลักสูตรเพื่อพัฒนา ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรม ประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม และมีการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ในที่นี้ผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ และบรรยากาศองค์การ

4.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

อรุณ พรหมจรรย์ (2555) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายองค์ประกอบหลักอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากสูงไปหาต่ำคือการประสานทิศทาง (Leading) สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) และเริ่มต้นบริการ (Serving) เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าไค-สแควร์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่าเท่ากับ 18.56, $df = 14$ และ P เท่ากับ .18 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) แสดงว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า จึงสรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสม

องอาจ สิมเสน (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับ “มาก” ทุกรายการโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านการมองการณ์ไกล การโน้มน้าวใจ การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาคน การตระหนักรู้ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การสร้างมนต์เสน่ห์ การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าของผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น ตามลำดับ (2) ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (3) ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้แก่ ด้านการรับผิดชอบดูแล (X_{10}) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน (X_2) ด้านการโน้มน้าวใจ (X_8) และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.733 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 59.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเขียนนี้เป็นสมการพยากรณ์จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่อยู่ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $Y = 1.389 + 0.242X_{10} + 0.172X_2 + 0.130X_8 + 0.080X_5$ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z = 1.389 + 0.242Z_{10} + 0.172Z_2 + 0.130Z_8 + 0.080Z_5$

กนกกร ศิริสุข (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำไฟบริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งรายด้านและโดยรวม (2) ภาวะผู้นำไฟบริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มากที่สุด คือ ตัวแปรการตระหนักรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .532 ($B = .395$, $Beta = .532$) รองลงมาคือตัวแปรการสร้างชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .347 ($B = .372$, $Beta = .347$) ตัวแปรการเห็นอกเห็นใจ มีค่า

สัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ $-.306$ ($B = -.285$, $Beta = -.306$) ตัวแปรการโน้มมน้ำใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ $.298$ ($B = .277$, $Beta = .298$) ตัวแปรการเชี่ยวชาญรักษา มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ $.175$ ($B = .154$, $Beta = .175$) ตัวแปรการพิทักษ์รักษามีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ $.174$ ($B = .224$, $Beta = .174$) และตัวแปรการ มุ่งมั่นพัฒนาคน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ $-.128$ ($B = -.139$, $Beta = -.128$) ตามลำดับ สมการคะแนนดิบ $Y' = .161 - .285$ (การเห็นอกเห็นใจ) $+ .154$ (การเชี่ยวชาญรักษา) $+ .395$ (การตระหนักรู้) $+ .277$ (การโน้มมน้ำใจ) $+ .224$ (การพิทักษ์รักษา) $- .139$ (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) $+ .327$ (การสร้างชุมชน) / สมการคะแนน มาตรฐาน $Z' = -.306$ (การเห็นอกเห็นใจ) $+ .175$ (การเชี่ยวชาญรักษา) $+ .532$ (การตระหนักรู้) $+ .298$ (การโน้มมน้ำใจ) $+ .174$ (การพิทักษ์รักษา) $- .128$ (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) $+ .347$ (การสร้างชุมชน)

มัทนา นิถานานนท์ (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับ ผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงานโครงการฟื้นฟูศิลปกรรมโลก ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับของภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของครูผู้ประสานงานโครงการฟื้นฟูศิลปกรรมโลกโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีองค์ประกอบด้านการ มุ่งมั่นพัฒนาบุคคลค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือการสร้างชุมชน ส่วนการพึงมีค่าเฉลี่ยในอันดับ ต่ำที่สุด (2) ระดับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงานโครงการฟื้นฟูศิลปกรรมโลกโดยภาพรวมมีผลการ ปฏิบัติงานอยู่ในอันดับสูง โดยองค์ประกอบด้านกิจวัตรประจำวันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจกรรมสร้างสรรค์สังคม ส่วนด้านการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับต่ำที่สุด (3) ภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของครูผู้ประสานงานโครงการฟื้นฟูศิลปกรรมโลกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$

ณัฐนันท์ ฐานเจริญ ชูชาติ พวงสมจิตร และ รัตนา ดวงแก้ว (2560) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ (3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง

อาทิตยา บริพันธ์ (2560) ได้ศึกษา โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) ความต้องการจำเป็น ของการ พิจารณาภาวะผู้นำใฝ่บริการเรียงลำดับจากมากที่สุดลงไปได้แก่ ประกอบด้วย 1.1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1.1.1) การตัดสินใจ และ (1.1.2) การสร้างทีมงาน 1.2) การมีพลังแห่งการ ทำงาน มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1.2.1) การตระหนักรู้ และ (1.2.2) การนำ 1.3) การมุ่งประโยชน์ต่อ สังคม มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1.3.1) การห่วงใยผู้อื่น และ (1.3.2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 1.4) ความสุภาพอ่อนโยน มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1.4.1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ (1.4.2) การเป็น ต้นแบบ และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ

ผู้นำให้บริการของโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย และแนวทางการพัฒนา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 โครงการได้แก่ 1) โครงการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 และ 2) โครงการอบรมเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (3) ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากร มีดังนี้ (3.1) โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้การนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (3.2) ผลการทดลองใช้ทำให้ภาวะผู้นำให้บริการหลังการทดลองเพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลองใช้ คิดเป็นร้อยละ 68.72 (3.2) ปฏิบัติการตอบสนองทางบวกต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากร หลังการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

สุมาลี ท่าฉลาด (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) บรรยากาศองค์การในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีบรรยากาศองค์การระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านสภาพและขวัญ ด้านการเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย ด้านความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ด้านการยอมรับและการย้อนกลับของข้อมูล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการลงโทษ ด้านการเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านโครงสร้างของงาน ส่วนด้านที่มีบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง คือ ด้านการรวมการตัดสินใจและด้านความเปิดเผยและการป้องกันตนเอง (2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านลักษณะที่ทำงานและการดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านลักษณะทางสังคม ด้านการบังคับบัญชา/การนิเทศ ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าจ้าง ด้านประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง ($r=0.81$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยคือ ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านลักษณะที่ทำงานและการดำเนินงาน ด้านการบังคับบัญชา/การนิเทศ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านลักษณะทางสังคม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านสภาพการทำงาน ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านค่าจ้าง

บังอร นารี (2558) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศองค์กรตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า (1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศองค์กรตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง ด้านความยอมรับนับถือ ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านการฝึกกำลังในการทำงาน ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง และด้านการมีโอกาสในการทำงาน (2) การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศองค์กรตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการปรับปรุงสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีบทบาทมากกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ankindt (2008 อ้างถึงใน สุมาลี ทาฉลาด, 2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมในฟลอริดาการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ประสิทธิภาพของมืออาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Greenleaf (1998); Buchen (1998); Irving (1999); Laub (2000); Russel (2001); Russel and Stone (2002); Patterson (2003); Page and Wong (2003); Spears and Lawrence (2010); ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) ประกอบด้วย ด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) ด้านการให้บริการ (Stewardship) ด้านการรับรู้อับฟัง (Listening) ด้านความไว้วางใจ (Trust) และด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ (healing) สำหรับบรรยากาศขององค์กร ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ Litwin and Stringer (2002); Hoy and Miskel (2008); Halpin (2014) และโคมฤทัย ทองนุช (2556) ซึ่งประกอบด้วย 5 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด (Open climate) บรรยากาศอิสระ (Autonomous climate) บรรยากาศควบคุม (Controlled climate)

บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate) และบรรยากาศแบบปิด (Closed climate) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 119 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 1,068 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 285 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ที่	ขนาดสถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
1	ขนาดเล็ก (1-120 คน)	66	249	66
2	ขนาดกลาง (121-600 คน)	48	609	163
3	ขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)	5	210	56
รวมทั้งหมด		119	1,068	285

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา
ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ท (Likert อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 75-77) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมองการณ์ไกล 2) การให้บริการ 3) การรับรู้รับฟัง 4) ความไว้วางใจ และ 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 28 ข้อ ได้แก่

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1) การมองการณ์ไกล | จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1-6 |
| 2) การให้บริการ | จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7-12 |
| 3) การรับรู้รับฟัง | จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 12-18 |
| 4) ความไว้วางใจ | จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 19-23 |
| 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ | จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 24-28 |

โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนแต่ละระดับ ตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ 1 ถึง ที่ค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ตอนที่ 3 ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต
(Likert อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 75-77) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบ
เปิด 2) บรรยากาศอิสระ 3) บรรยากาศควบคุม 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง และ 5) บรรยากาศแบบปิด
ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 35 ข้อ ได้แก่

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 1) บรรยากาศแบบเปิด | จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1-8 |
| 2) บรรยากาศอิสระ | จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 8-15 |
| 3) บรรยากาศควบคุม | จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 15-21 |
| 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง | จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 22-27 |
| 5) บรรยากาศแบบปิด | จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 27-35 |

โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนแต่ละระดับ ตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ 1 ถึง ที่ค่าคะแนนมาก
ที่สุดคือ 5 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีบรรยากาศ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีบรรยากาศ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีบรรยากาศ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีบรรยากาศ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีบรรยากาศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของ Greenleaf (1998); Buchen (1998); Irving (1999);
Laub (2000); Russel (2001); Russel and Stone (2002); Patterson (2003); Page and Wong (2003);
Spears and Lawrence (2010); ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) และบรรยากาศ
ขององค์การ จากแนวคิดของ Litwin and Stringer (2002); Hoy and Miskel (2008); Halpin (2014) และ
โฉมฤทัย ทองนุช (2556) เพื่อนำเนื้อหาามาสร้าง ประเด็นคำถาม

3.2 สร้างแบบสอบถาม โดยได้ข้อประเด็นคำถาม ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 28 ข้อ และบรรยากาศ
ขององค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 35 ข้อ จากนั้นนำ

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้อง และครอบคลุมกรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะ ความเหมาะสมของภาษา

3.3 ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 5 คน (รายละเอียดในภาคผนวก ก) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความตรงของข้อคำถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาวิเคราะห์หาค่า IOC ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำนวณจากสูตรค่า IOC ค่า IOC ที่ได้จะต้อง ≥ 0.50 ขึ้นไปจึงจะใช้ได้ ถ้าต่ำกว่าจะต้องตัดทิ้ง (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, น. 343) ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Validity) ของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อคำถาม และ ตอนที่ 3 ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อคำถาม (รายละเอียดในภาคผนวก ค)

3.5 นำผลการวิเคราะห์ข้อคำถามจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแบบสอบถาม และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เห็นชอบในการดำเนินการขั้นตอนต่อไป

3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ แก้ไข และที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553: 343) ซึ่งแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ .98 และ ตอนที่ 3 ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ .97 (รายละเอียดในภาคผนวก ค)

3.7 นำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ใน Google from จากนั้นคัดลอกลิงค์ ทำ QR code สำหรับส่งให้กลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

4.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปยังสถานศึกษา เพื่อให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามออนไลน์ โดยผู้วิจัยแนบ ลิงค์ และ QR code ไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามออนไลน์ตาม ลิงค์ หรือ QR code กำหนดระยะเวลาในการตอบกลับ ติดตามการตอบกลับเป็นระยะ โดยมีการติดตาม จำนวน 4 ครั้ง

4.3 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามทุกฉบับมีความถูกต้องสมบูรณ์สามารถนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 75-77) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา/บรรยากาศขององค์การ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการ/ บรรยากาศขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการ/ บรรยากาศขององค์การ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำให้บริการ/ บรรยากาศองค์การ อยู่ใน
ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำให้บริการ/ บรรยากาศองค์การ อยู่ใน
ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 แปลความว่า ระดับภาวะผู้นำให้บริการ/ บรรยากาศองค์การ อยู่ใน
ระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ
บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยการ
วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)
โดยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2554, น. 149) ดังนี้

1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันแบบสมบูรณ์

0.80 - 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

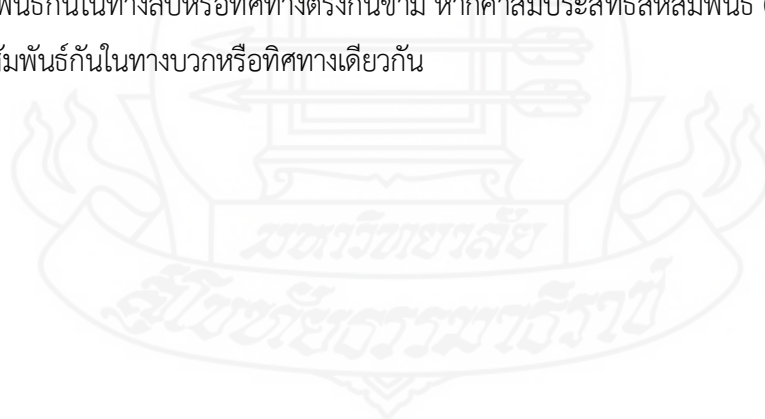
0.60 - 0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.40 - 0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.20 - 0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0.01 - 0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สำหรับทิศทางความสัมพันธ์ พิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็น (-) แสดงว่า
มีความสัมพันธ์กันในทางลบหรือทิศทางตรงกันข้าม หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็น (+) แสดง
ว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทิศทางเดียวกัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 285)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	58	20.35
หญิง	227	79.65
รวม	285	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 285)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)		
ต่ำกว่า 30 ปี	63	22.11
30 – 40 ปี	113	39.65
41 – 50 ปี	73	25.61
51 ปี ขึ้นไป	36	12.63
รวม	285	100.00
ตำแหน่งวิทยฐานะ		
ครูผู้ช่วย	32.00	11.23
ครู	130.00	45.61
ครูชำนาญการ	72.00	25.26
ครูชำนาญการพิเศษ	48.00	16.84
ครูเชี่ยวชาญ	2.00	0.70
ครูเชี่ยวชาญพิเศษ	1.00	0.36
รวม	285	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	90	31.58
6-10 ปี	87	30.53
11-15 ปี	44	15.44
16-20 ปี	19	6.67
มากกว่า 20 ปี	45	15.79
รวม	285	100.00
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก (1-120 คน)	66	23.16
ขนาดกลาง (121-600 คน)	163	57.19
ขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)	56	19.65
รวม	285	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมี จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 79.65 มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 39.65 มีตำแหน่งวิทยฐานะ ครู (คศ. 1) มากที่สุด จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 45.61 มีประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มากที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 31.58 และส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน) จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 57.19

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมองการณ์ไกล 2) การ ให้บริการ 3) การรับรู้รับฟัง 4) ความไว้วางใจ และ 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตารางที่ 4.2-4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 285)

ข้อ ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1.	ด้านการมองการณ์ไกล	4.11	0.75	มาก
2.	ด้านการให้บริการ	4.17	0.76	มาก
3.	ด้านการรับรู้รับฟัง	4.04	0.82	มาก
4.	ด้านความไว้วางใจ	4.13	0.77	มาก
5.	ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ	4.14	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย		4.12	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.12, SD = 0.71$) เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำให้บริการอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจาก ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้บริการ ($M = 4.17, SD = 0.76$) ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ ($M = 4.14, SD = 0.81$) ด้านความไว้วางใจ หรือการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ($M = 4.13, SD = 0.77$) และด้านการ

มองการณ์ไกล ($M = 4.11, SD = 0.75$) ตามลำดับ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ด้านการรับรู้รับฟัง ($M = 4.04, SD = 0.82$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล

($n = 285$)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	มีความสามารถในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	4.11	0.83	มาก
2.	มีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์และความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม	4.08	0.84	มาก
3.	มีความสามารถในการผลักดันให้งานแต่ละด้านของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่กำหนด	4.19	0.84	มาก
4.	มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดประสงค์ที่ชัดเจน สามารถระบุได้ว่าสิ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุคืออะไรและทำอย่างไร	4.16	0.88	มาก
5.	สามารถสร้างความตระหนักและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเข้าใจ นำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์	4.05	0.93	มาก
6.	สามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มาใช้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของการศึกษาได้	4.09	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย		4.11	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ($M = 4.11, SD = 0.75$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านการมองการณ์ไกล อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความสามารถในการผลักดันให้งาน

แต่ละด้านของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่กำหนด ($M = 4.19, SD = 0.84$) รองลงมา มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดประสงค์ที่ชัดเจน สามารถระบุได้ว่าสิ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุคืออะไรและทำอย่างไร ($M = 4.16, SD = 0.88$) และมีความสามารถในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ($M = 4.11, SD = 0.83$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ สามารถสร้างความตระหนักและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจ นำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ ($M = 4.05, SD = 0.93$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการให้บริการ

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1.	ประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	4.17	0.91	มาก
2.	จัดทำระบบฐานข้อมูล หรือสารสนเทศในการบริหารงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับบุคลากร	4.13	0.84	มาก
3.	ยินดีให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพอย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.24	0.86	มาก
4.	มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งมีการเสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่บุคลากร	4.14	0.92	มาก
5.	ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.16	0.87	มาก
6.	เป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเต็มที่	4.19	0.91	มาก
รวมเฉลี่ย		4.17	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการให้บริการ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($M = 4.17$, $SD = 0.76$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำให้บริการ ด้านการให้บริการ อยู่ใน ระดับมากทุกข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ยินดีให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพอย่าง เป็นกัลยาณมิตร ($M = 4.24$, $SD = 0.86$) รองลงมา เป็นผู้มีความตั้งใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่าง จริงใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเต็มที่ ($M = 4.19$, $SD = 0.91$) และประพฤติ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ($M = 4.17$, $SD = 0.91$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ จัดทำระบบฐานข้อมูล หรือสารสนเทศในการ บริหารงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับบุคลากร ($M = 4.13$, $SD = 0.84$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการรับรู้รับฟัง

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	เปิดใจกว้างและยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอ ในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัด การศึกษา	4.08	0.93	มาก
2.	ปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.06	0.91	มาก
3.	ยอมรับเสียงส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของ ตนเอง ภายใต้อำนาจ กติกา	3.97	0.94	มาก
4.	ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และยอมรับคำวิพากษ์จาก ผู้ร่วมงาน พร้อมทำการปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้เกิด การพัฒนา	3.98	0.94	มาก
5.	ควบคุมอารมณ์และแสดงสีหน้าเป็นปกติได้ เมื่อถูก วิจารณ์การปฏิบัติงาน หรือผลงาน	4.04	0.93	มาก
6.	มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน บุคลากรเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน	4.13	0.92	มาก
รวมเฉลี่ย		4.04	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการรับรู้รับฟัง โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($M = 4.04, SD = 0.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านการรับรู้ รับฟัง อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน บุคลากรเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($M = 4.13, SD = 0.92$) รองลงมา เปิดใจกว้างและยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ จัดการศึกษา ($M = 4.08, SD = 0.93$) และปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและยอมรับความ คิดเห็นของผู้อื่น ($M = 4.06, SD = 0.91$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ยอมรับ เสี่ยงส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง ภายใต้กฎ กติกา ($M = 3.97, SD = 0.94$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านความไว้วางใจ (n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	เห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจากศักยภาพมากกว่า ลักษณะภายนอก	4.14	0.90	มาก
2.	รับฟังข้อมูลป้อนกลับ เชื่อและยอมรับในศักยภาพ ของครู	4.11	0.90	มาก
3.	มอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล	4.16	0.82	มาก
4.	สามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่า ความคาดหวังของพวกเขา	4.09	0.93	มาก
5.	มีความตระหนักและเห็นคุณค่าของครูทุกคน	4.15	0.92	มาก
รวมเฉลี่ย		4.13	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านความไว้วางใจ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($M = 4.13, SD = 0.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านความ ไว้วางใจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ มอบหมายงาน และความรับผิดชอบ

พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล ($M = 4.16, SD = 0.82$) รองลงมา มีความตระหนักและเห็นคุณค่าของครูทุกคน ($M = 4.15, SD = 0.92$) และเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจาก ศักยภาพมากกว่าลักษณะภายนอก ($M = 4.14, SD = 0.90$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ สามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา ($M = 4.09, SD = 0.93$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการเสริมพลังและให้ กำลังใจ

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	พูดหรือแสดงออกเพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารมีความรักและเอาใจใส่เป็นอย่างดี	4.18	0.91	มาก
2.	ให้การสนับสนุน ส่งเสริมหรือจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของบุคลากรทุกระดับ	4.11	0.91	มาก
3.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในงาน	4.23	0.88	มาก
4.	มีการประกาศเกียรติคุณด้วยการมอบโล่รางวัล หรือ เกียรติบัตรให้กับบุคลากรที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ	4.04	0.97	มาก
5.	มอบอำนาจ ให้ความรู้ ฝึกอบรมหรือให้มีการ หมุนเวียนหน้าที่ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.14	0.92	มาก
รวมเฉลี่ย		4.14	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ โดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ($M = 4.14, SD = 0.81$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในงาน ($M = 4.23, SD = 0.88$) รองลงมา พูดหรือแสดงออกเพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารมีความรักและเอาใจใส่เป็นอย่างดี ($M = 4.18, SD = 0.91$) และ

มอบอำนาจ ให้ความรู้ ฝึกอบรมหรือให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($M = 4.14$, $SD = 0.92$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ มีการประกาศเกียรติคุณด้วยการมอบโล่รางวัล หรือเกียรติบัตรให้กับบุคลากรที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ ($M = 4.04$, $SD = 0.97$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มี 5 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเปิด 2) บรรยากาศอิสระ 3) บรรยากาศควบคุม 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง และ 5) บรรยากาศแบบปิด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8-4.14

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 285)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. บรรยากาศแบบเปิด	4.15	0.74	มาก
2. บรรยากาศอิสระ	4.11	0.76	มาก
3. บรรยากาศควบคุม	3.31	0.94	ปานกลาง
4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง	3.83	0.78	มาก
5. บรรยากาศแบบปิด	2.56	1.17	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.59	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.59$, $SD = 0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบบรรยากาศขององค์การ พบว่า มีแบบที่อยู่ในระดับมากอยู่ 3 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด ($M = 4.15$, $SD = 0.74$) บรรยากาศอิสระ ($M = 4.11$, $SD = 0.76$) และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ($M = 3.83$, $SD = 0.78$) และมีแบบที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ คือ บรรยากาศควบคุม ($M = 3.31$, $SD = 0.94$) และบรรยากาศแบบปิด อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 2.56$, $SD = 1.17$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศแบบเปิด

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	ครูและบุคลากรร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความยินดี ขยันขันแข็งและกระตือรือร้น	4.24	0.78	มาก
2.	บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความเป็นกันเองทำงานร่วมกันด้วยความจริงใจ	4.15	0.84	มาก
3.	การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นและสามารถบรรลุเป้าหมาย	4.12	0.87	มาก
4.	ครูและบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.05	0.95	มาก
5.	ครูและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคีช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	4.17	0.86	มาก
6.	ครูและบุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน	4.34	0.79	มาก
7.	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีลักษณะเปิดเผย จริงใจ	4.04	0.98	มาก
8.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ	4.08	0.94	มาก
รวมเฉลี่ย		4.15	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 แบบบรรยากาศแบบเปิด โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($M = 4.15, SD = 0.74$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ($M = 4.34, SD = 0.79$) รองลงมา ครูและบุคลากรร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความยินดี ขยันขันแข็งและกระตือรือร้น ($M = 4.24, SD = 0.78$) และครูและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคีช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี ($M = 4.17, SD = 0.86$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีลักษณะเปิดเผย จริงใจ ($M = 4.04, SD = 0.98$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศอิสระ

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ	4.04	0.93	มาก
2.	ครูและบุคลากรสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร	4.12	0.91	มาก
3.	ครูและบุคลากรมีโอกาสร่วมงานและปรึกษาหารือระหว่างกัน	4.25	0.84	มาก
4.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและดูแลครูและบุคลากรอยู่ห่าง ๆ โดยให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของครูและบุคลากร	4.07	0.86	มาก
5.	ครูและบุคลากรมีความรักใคร่ สนับสนุนกันเป็นอย่างดี	4.14	0.85	มาก
6.	ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น	4.06	0.92	มาก
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังเพื่อการปรับปรุงการทำงาน	4.08	0.91	มาก
รวมเฉลี่ย		4.11	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 แบบบรรยากาศอิสระ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($M = 4.11, SD = 0.76$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรมีโอกาสร่วมงานและปรึกษาหารือระหว่างกัน ($M = 4.25, SD = 0.84$) รองลงมา ครูและบุคลากรมีความรักใคร่ สนับสนุนกันเป็นอย่างดี ($M = 4.14, SD = 0.85$) และครูและบุคลากรสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร ($M = 4.12, SD = 0.91$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ ($M = 4.04, SD = 0.93$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศควบคุม

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม กำกับ ตรวจตราและสั่งการให้ครูปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน	3.99	0.93	มาก
2.	ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ	4.06	0.89	มาก
3.	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานโดยไม่มีอิสระ	3.05	1.36	ปานกลาง
4.	ครูและบุคลากรทำงานหนักและมีความร่วมมือกันน้อย	2.97	1.36	ปานกลาง
5.	ครูและบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ	2.93	1.37	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในองค์กร	2.85	1.44	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.31	0.94	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 แบบบรรยากาศควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.31$, $SD = 0.94$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีข้อที่อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ ($M = 4.06$, $SD = 0.89$) และผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม กำกับ ตรวจตราและสั่งการให้ครูปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน ($M = 3.99$, $SD = 0.93$) และข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานโดยไม่มีอิสระ อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.05$, $SD = 1.36$) ครูและบุคลากรทำงานหนักและมีความร่วมมือกันน้อย ($M = 2.97$, $SD = 1.36$) ครูและบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ($M = 2.93$, $SD = 1.37$) และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในองค์กร ($M = 2.85$, $SD = 1.44$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศขององค์การ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศแบบเป็นกันเอง

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ความสนิทสนมกับครูค่อนข้างสูง	3.71	1.06	มาก
2.	ครูและบุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน	4.06	0.97	มาก
3.	ครูและบุคลากรแต่ละคนมีเพื่อนสนิทในโรงเรียน เดียวกัน	4.09	0.88	มาก
4.	ครูและบุคลากรชวนเพื่อนครูในโรงเรียนไปเยี่ยมบ้าน ของตน	3.58	1.04	มาก
5.	ครูและบุคลากรสนุกสนานเมื่อพบปะกันในโรงเรียน	3.98	0.96	มาก
6.	ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับสภาพทาง ครอบครัวของครูคนอื่น ๆ ในโรงเรียนเป็นอย่างดี	3.62	1.02	มาก
รวมเฉลี่ย		3.83	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบรรยากาศขององค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 แบบบรรยากาศแบบเป็นกันเอง โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก
($M = 3.83, SD = 0.78$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง
3 อันดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรแต่ละคนมีเพื่อนสนิทในโรงเรียนเดียวกัน ($M = 4.09, SD = 0.88$)
รองลงมา ครูและบุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ($M = 4.06, SD = 0.97$) และครูและบุคลากร
สนุกสนานเมื่อพบปะกันในโรงเรียน ($M = 3.98, SD = 0.96$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ
ในกลุ่มคือ ครูและบุคลากรเชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปเยี่ยมบ้านของตน ($M = 3.58, SD = 1.04$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ของบรรยากาศแบบปิด

(n = 285)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1.	ครูและบุคลากรมีความตึงเครียดในขณะที่ปฏิบัติงาน	2.86	1.24	ปานกลาง
2.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนขาดความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน	2.53	1.30	ปานกลาง
3.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนครูและบุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่	2.35	1.33	น้อย
4.	ครูและบุคลากรรู้สึกว่าตนมีภาระงานมากเกินไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน	2.74	1.39	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเองไม่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน	2.60	1.34	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารไม่มีความเป็นกันเองกับครูและบุคลากร	2.47	1.35	น้อย
7.	ผู้บริหารขาดความเห็นอกเห็นใจกัน	2.45	1.37	น้อย
8.	ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานด้วยวาจาหรือถ้อยคำที่รุนแรง	2.47	1.35	น้อย
รวมเฉลี่ย		2.56	1.17	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 แบบบรรยากาศแบบปิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 2.56, SD = 1.17$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ คือ ครูและบุคลากรมีความตึงเครียดในขณะที่ปฏิบัติงาน ($M = 2.86, SD = 1.24$) ครูและบุคลากรรู้สึกว่าตนมีภาระงานมากเกินไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน ($M = 2.74, SD = 1.39$) ผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเองไม่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน ($M = 2.60, SD = 1.34$) และการปฏิบัติงานในโรงเรียนขาดความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน ($M = 2.53, SD = 1.30$) นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับ
บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร
เขต 2

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละ
ตัวแปรย่อยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- X_1 ด้านการมองการณ์ไกล
- X_2 ด้านการให้บริการ
- X_3 ด้านการรับรู้รับฟัง
- X_4 ด้านความไว้วางใจ
- X_5 ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ
- X ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม
- Y^1 บรรยากาศแบบเปิด
- Y^2 บรรยากาศอิสระ
- Y^3 บรรยากาศควบคุม
- Y^4 บรรยากาศแบบเป็นกันเอง
- Y^5 บรรยากาศแบบปิด
- Y บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในภาพรวม

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

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

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

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .544$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบเปิด อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .783$) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบอิสระ อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .802$) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบเป็นกันเอง อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .523$) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบควบคุมอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .152$) ส่วนภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.202$)

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

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

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating scale) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 ทุกข้อคำถาม และมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 และตอนที่ 3 ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณ

ค่า (Rating scale) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 ทุกข้อคำถาม และมีความค่าเที่ยง เท่ากับ .97

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 285 คน และผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทางออนไลน์ พร้อมติดตามการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวนทั้งสิ้น 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยข้อมูลพื้นฐานของครู วิเคราะห์โดยใช้การหาความถี่ และร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment Correlation Coefficient)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ ด้านความไว้วางใจ ด้านการมองการณ์ไกล และด้านการรับรู้รับฟัง ตามลำดับ และผลการสรุปรายด้านทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการมองการณ์ไกล โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความสามารถในการผลักดันให้งานแต่ละด้านของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่กำหนด รองลงมา มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดประสงค์ที่ชัดเจน สามารถระบุได้ว่าสิ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุคืออะไรและทำอย่างไร และมีความสามารถในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ

สามารถสร้างความตระหนักและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเข้าใจ นำสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์

2) *ด้านการให้บริการ* โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ย สูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ยินดีให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพอย่างเป็นกัลยาณมิตร รองลงมา เป็นผู้ที่มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงจัง และสามารถตอบสนองความต้องการของครู ได้อย่างเต็มที่ และประเพณีและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ จัดทำระบบฐานข้อมูล หรือสารสนเทศในการบริหารงานที่ เป็นปัจจุบัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับบุคลากร

3) *ด้านการรับรู้รับฟัง* โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ย สูง 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน บุคลากรเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รองลงมา เปิดใจกว้างและยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการ แก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ยอมรับเสียงส่วนใหญ่แม้ ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง ภายใต้กฎ กติกา

4) *ด้านความไว้วางใจ* โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ย สูง 3 อันดับแรก ได้แก่ มอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงานจนบรรลุผล รองลงมา มีความตระหนักและเห็นคุณค่าของครูทุกคน และเห็นคุณค่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจากศักยภาพมากกว่าลักษณะภายนอก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ สามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา

5) *ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ* โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ในงาน รองลงมา พูดหรือแสดงออกเพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารมีความรักและเอาใจใส่เป็นอย่างดี และ มอบอำนาจ ให้ความรู้ ฝึกอบรมหรือให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ มีการประกาศเกียรติคุณด้วยการมอบโล่รางวัล หรือเกียรติบัตรให้กับ บุคลากรที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

1.3.2 บรรยายการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 2

บรรยายการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 พบว่า บรรยายการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแบบบรรยายการองค์การที่อยู่ในระดับมาก 3 แบบ

ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศอิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง และที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ คือ บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศแบบปิด และผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) *บรรยากาศแบบเปิด* โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน รองลงมา ครูและบุคลากรร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความยินดี ขยันขันแข็งและกระตือรือร้น และครูและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมมีความสามัคคีช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีลักษณะเปิดเผย จริงใจ

2) *บรรยากาศอิสระ* โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรมีโอกาสร่วมงานและปรึกษาหารือระหว่างกัน รองลงมา ครูและบุคลากรมีความรักใคร่ สนับสนุนกันเป็นอย่างดี และครูและบุคลากรสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ

3) *บรรยากาศควบคุม* โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ และผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบและสั่งการให้ครูปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน และข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานโดยไม่มีอิสระ ครูและบุคลากรทำงานหนักและมีความร่วมมือกันน้อย ครูและบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในองค์กร

4) *บรรยากาศแบบเป็นกันเอง* โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรแต่ละคนมีเพื่อนสนิทในโรงเรียนเดียวกัน รองลงมา ครูและบุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน และครูและบุคลากรสนุกลูกหลานเมื่อพบปะกันในโรงเรียน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ครูและบุคลากรเชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปเยี่ยมบ้านของตน

5) *บรรยากาศแบบปิด* โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ คือ ครูและบุคลากรมีความตึงเครียดในขณะที่ปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรรับรู้ว่าคุณภาพงานมากเกินไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเองไม่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน และการปฏิบัติงานในโรงเรียนขาดความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน และมีข้อที่อยู่ในระดับน้อย 4 ข้อ คือ ผู้บริหารไม่มีความเป็นกันเองกับครูและบุคลากร ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานด้วยวาจาหรือถ้อยคำที่รุนแรง การปฏิบัติงานในโรงเรียนครูและบุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผู้บริหารขาดความเห็นอกเห็นใจกัน

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .544$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบเปิด อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = .783$) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบอิสระ อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = .802$) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบเป็นกันเอง อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = .523$) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบควบคุมอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = .152$) ส่วนภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = -.202$)

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีการบริหารที่เน้นให้เกิดความไว้วางใจกัน โดยมีการประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งถือเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้การบริหารในลักษณะนี้ หากพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ครูโดยส่วนใหญ่ในสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 เป็นครูผู้ช่วยและครู ร้อยละ 59.84 จึงยังมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่มาก และเป็นครูรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี ร้อยละ 62.10 อีกทั้งสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงอาจมีความเป็นไปได้ว่า ลักษณะการทำงานเป็นการทำงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่เสริมพลัง เสริมกำลังใจให้กับครู มีการทำงานที่ค่อนข้างใกล้ชิด ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู โดยมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมายให้ครูปฏิบัติงานโดยสร้างความร่วมมือ และการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นลักษณะของการมีภาวะผู้นำใ้บริการ ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ Laub (1999 อ้างถึงใน Irving, 2005) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำใ้บริการไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing

people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการและแสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Developing people) โดยการให้โอกาสเพื่อการพัฒนาศักยภาพของเขาเอง สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่าง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตาม และสนับสนุนด้วยการแสดงความเชื่อมั่น สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณ พรหมจรรย์, 2555; กนกกร ศิริสุข (2557) และงานวิจัยของผู้วิจัยหลายท่าน ที่พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (องอาจ สิมเสน, 2556; มัทนา นิถานานนท์, 2557; ญัฐนันท์ ฐานเจริญ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ รัตนา ดวงแก้ว, 2560; อาทิตยา บริพันธ์, 2560

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการรับรู้รับฟัง แม้จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้เป็นเหตุผลตามที่ได้กล่าวแล้ว คือ ครูโดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่มาก คือส่วนใหญ่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.10 ซึ่งอาจมองในมุมกลับกันว่า ด้วยความที่ครูมีประสบการณ์น้อยกว่าผู้บริหารค่อนข้างมาก อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังครูไม่มากนัก ทั้งๆ ที่ความเป็นจริง การรับรู้รับฟังถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นประโยชน์ และมีคุณค่าสำหรับการทำงานร่วมกันในองค์กร ตามที่ Melchar and Bosco (2010, p. 81) กล่าวไว้ว่า การรับรู้รับฟังเป็นการสื่อสารถึงบุคลากร การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจภารกิจหน้าที่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears (2010) ที่กล่าวว่า การรับฟังผู้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจเป็นพื้นฐานของทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำใฝ่บริการจะฟังเพื่อค้นหาความตั้งใจของกลุ่ม และช่วยให้ความตั้งใจนั้นกระจ่างชัด ผู้นำต้องสามารถรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพูด และสิ่งที่ไม่ถูกพูดออกมาในระหว่างการสื่อสาร นอกจากนี้ยังต้องให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม ซึ่งสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, น. 4) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องรับฟังและยอมรับปัญหา รับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น จะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักและเน้นให้มีการรับรู้รับฟังครู ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น โดยการรับฟังอาจช่วยให้ครูมีความมั่นใจ อบอุ่นใจ เพราะมีผู้รับฟัง และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

2.2 จากผลการวิจัย พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแบบบรรยากาศองค์การแต่ละแบบ พบว่า อยู่ในระดับมากอยู่ 3 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศคอิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ซึ่งกล่าวได้ว่า บรรยากาศทั้ง 3 แบบนี้เป็นบรรยากาศในเชิงบวกที่อาจจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยส่วนใหญ่สะท้อนว่า บรรยากาศขององค์การมีลักษณะเป็นบรรยากาศในเชิงบวก ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศคอิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ทั้งนี้อาจ

เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สนับสนุนส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้มีความไว้วางใจกัน มีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นระยะ การทำงานมีความยืดหยุ่น มีความสามัคคีช่วยเหลือการงาน ครูมีขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ การที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีโอกาสดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนม สามารถเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการได้ โดยจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สร้างกำลังใจให้กับครู ทำให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงทำให้บรรยากาศองค์การเป็นไปในทางบวก ในประเด็นนี้สอดคล้องกับที่ Greene and Bureson (2008) และ Halpin (2014) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การแบบเปิด และแบบอิสระไว้ว่า เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานบรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ คำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความเป็นกันเองและจริงใจ มีลักษณะความยืดหยุ่น ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนและพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับผิตชอบงานของตน

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศแบบปิด มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากเป็นบรรยากาศ ทั้ง 2 ลักษณะตรงกันข้ามกับบรรยากาศเชิงบวก อีกทั้งครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มีความเห็นว่าบรรยากาศในองค์การของตนเป็นบรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ และบรรยากาศแบบเป็นกันเองมากกว่า ดังนั้น บรรยากาศองค์การแบบควบคุม และบรรยากาศแบบปิดจึงเกิดขึ้นในสถานศึกษาไม่มาก ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี เนื่องจากบรรยากาศควบคุม และบรรยากาศแบบปิด เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานเน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากเกินไป จนใช้วิธีการกำกับและควบคุมการทำงาน ซึ่งในสภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารมักจะเป็นคนที่มีลักษณะวางอำนาจ และเป็นผู้สั่งการตลอดเวลา มักทำตามใจตนเอง ไม่มีเหตุผล มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมิได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติจะมีปฏิกริยาหรือความรู้สึกอย่างไร นำไปสู่การขาดการให้ความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ครูรับรู้ว่ามีภาระงานมากเกินไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศดังกล่าวจึงไม่เกิดผลดีแก่ผู้ปฏิบัติ แม้ในระยะแรก ๆ ผลสำเร็จและคุณภาพของงานจะสูง แต่ในระยะยาวความล้มเหลวในองค์การก็จะเกิดขึ้น (Halpin & Croft, 1963) ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน บรรยากาศองค์การในลักษณะนี้อาจไม่เหมาะสม จึงสมควรแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การทำงานเกิดภาวะสมดุล คือ ได้รับความสุขและความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

2.3 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยมีข้อค้นพบในรายละเอียดว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศแบบอิสระ และด้านบรรยากาศแบบเปิด มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงมาก และค่อนข้างสูง อาจเนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ครูมีความเป็นกันเองและจริงใจ มีความยืดหยุ่นในการสั่งการ ให้ความอิสระแก่ครู จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครู ซึ่งจะทำให้ครูได้ทราบถึงความสัมพันธ์ และมิตรภาพที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา จึงทำให้บรรยากาศในองค์การเป็นบรรยากาศที่เกื้อหนุนกันทำให้เกิดบรรยากาศขององค์การที่ดี

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาผลการวิจัยในส่วนของบรรยากาศองค์การแบบควบคุม และแบบปิดพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบควบคุมอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการที่ผลการวิจัยออกมาเป็นเช่นนี้ สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า การมีภาวะผู้นำใฝ่บริการซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งการรับใช้สนองความต้องการของผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นเติบโต และสนับสนุนโอกาสสำหรับคนอื่น (Daft, 2003 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556) และเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุงทะนุถนอม ปกป้องและให้อานาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น (Yukl, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ การเพ็ง, 2557) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบควบคุมในระดับต่ำ ซึ่งเป็นลักษณะบรรยากาศที่ผู้บริหารงานเน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากเกินไปจนใช้วิธีการควบคุม กำกับ ผู้บริหารใช้การวางอำนาจและเป็นผู้สั่งการตลอดเวลา ไม่มีเหตุผล มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมีได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติ (Haphin & Croft 1963, pp. 174-181) จึงแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของทั้ง 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำใฝ่บริการกับบรรยากาศองค์การแบบปิดไม่ได้เป็นคุณลักษณะที่จะส่งเสริมหรือสัมพันธ์กันมากนัก

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การแบบปิดในระดับต่ำ ซึ่งผลการวิจัยที่พบเช่นนี้ก็ยิ่งทำให้เห็นชัดว่า การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำใฝ่บริการมากเท่าใด ก็จะช่วยทำให้บรรยากาศองค์การแบบปิดลดลงไป ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ครูมีความเป็นกันเองและจริงใจ ผู้นำที่เสริมพลัง เสริมกำลังใจให้กับครู ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู มีความยืดหยุ่นในการสั่งการ ให้อิสระแก่ครู มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมายให้ครู ปฏิบัติงานโดยสร้างความร่วมมือ และการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ก็จะเป็นปัจจัยที่ช่วยลดบรรยากาศแบบปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่แสดงถึงการไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน การดำเนินงานต่างๆ ไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า ครูขวัญและกำลังใจ ไม่มีความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงาน (Haphin & Croft, 1963, pp. 174-181); Greene and Burtleson (2008); Halpin (2014)

ดังนั้น จากผลการวิจัยจึงสะท้อนว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ โดยเฉพาะกับบรรยากาศองค์การในทางบวก เช่น บรรยากาศองค์การแบบเปิด และบรรยากาศองค์การแบบอิสระที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับสูง และค่อนข้างสูง จึงเป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อกัน ในขณะที่ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศแบบปิดก็แสดงให้เห็นว่าการมีภาวะผู้นำใฝ่บริการสูงขึ้นเท่าใด ก็อาจช่วยลดบรรยากาศแบบปิด

มากขึ้นเท่านั้น ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการมีผลเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การโดยตรง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการรับรู้รับฟัง จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบาย หรือจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในและภายนอกองค์การ

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองในการการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในและภายนอกองค์การ ยอมรับฟังและเปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

3.1.2 จากผลการวิจัยที่ระบุว่า บรรยากาศขององค์การในแต่ละแบบ พบว่า มีบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบอิสระ อยู่ในระดับมาก ส่วนบรรยากาศแบบควบคุม และบรรยากาศแบบปิด อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบอิสระ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากและค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ในขณะที่เดียวกันควรเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบอิสระให้มากที่สุด

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเปิดไม่ให้ครูและบุคลากรมีความตึงเครียดในขณะที่ปฏิบัติงาน จัดสรรภาระงานให้มีความพอดีไม่มากเกินไป เพื่อครูและบุคลากรจะได้มีแรงจูงใจในการทำงาน ควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.1.3 จากผลการวิจัยที่ระบุว่า แม้บรรยากาศควบคุมในภาพรวม จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า หน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งทำงานให้สำเร็จโดยใช้การควบคุม ตรวจสอบอยู่ในระดับมาก ซึ่งลักษณะนี้ อาจส่งผลหรือไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การในเชิงบวกผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรตระหนักถึงผลกระทบในเชิงลบต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานจนอาจทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำใฝ่บริการเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศองค์การในทางบวกเพิ่มขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก
- 3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรในอื่นๆ ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
- 3.2.3 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกกร ศิริสุข. (2557). *ภาวะผู้นำใ้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา*. (รายงานวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณกองทุนวิจัย ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, สงขลา.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2562). *แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564*. ชุมพร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บั๊ค พอยท์.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (คุชฌ์นิพนธ์ปริญญาคุชฌ์บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- จุฬินทิพา นพคุณ และคณะ. (2558). การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย. *วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(2), 111-130.
- โฉมฤทัย ทองนุช. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความเครียดในการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลรัฐบาลในเขตจังหวัดปทุมธานี*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กเซอร์เน็ท.
- ณัฐนันท์ ฐานเจริญ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ รัตนา ดวงแก้ว. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.* 10(2), 261-272.
- บังอร นารี. (2558). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏ-กาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- พรณี ลีกิจวัฒน์. (2554). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัย-เกษตรศาสตร์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มนตรี.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). *เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ*. เชียงใหม่: ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- มัทนา นิถานานนท์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการกับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงานโครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- รติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุจิราภา นาคะพงษ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2554). *The excellence leadership = ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: อิน เฮ้าส์ โนว์เลจ.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา*. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 5(2), 1-14.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย Servant Leadership: Concepts, Theories and Research*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. (2562). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563 – 2566*. ชุมพร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สุมาลี ท่าฉลาด. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏ-กาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- องอาจ สิมเสน. (2556). *ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อรุณ พรหมจรรย์. (2555). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- อาทิตยา บริพันธ์. (2560). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- Abel, A.T. (2002). *The characteristics, behaviors, and effective work environments of Servant Leaders: A Delphi Study*. Ph.D. Dissertation, Educational Leadership and Policy Studies, Graduate School, University of Virginia.
- Bock, G. R., Zmud, W., Kim, Y. and Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and Organizational Climate. *Journal of MIS Quarterly*. 29(1), 87-111.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: Amacro approach*. New York: John Wily and Sons.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *The Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Crippen, C. (2010). Serve, teach, and lead: It's all about relationships. *A Journal of Scholarly Teaching*, 5, 27-36.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership theory and practice*. Texas: The Dryden Press.

- Daft, R.L. (2005). *Management*. Texas: The Dryden Press.
- Dubrin. (1973). *Leadership: 2nd Asia-Pacific edition*. Boston: Houghton Mufflin.
- Gibson, I. M., and Donnelly, J. H. (1979). *Organizations: Behavior, structure, process*. (3rd ed.)
Dallas, TX: Bussiness Publications.
- Greene, J. C. (1992). *A Study of Principals' Perception of their Involvement in Decision*. Making
Processes: It's on Their Joy Performance.
- Greenleaf, R.K. (1977). *The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate
Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- _____. (1998). *Seminary as Servant*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- _____. (2003). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and
Greatness*. NJ: Paulist Press.
- Halpin, D. R. (2014). *The Organization of Political Interest Groups: Designing advocacy
(Routledge Research in Comparative Polities)*. New York: Routledge.
- Haphin and Croft. (1963). *Theory and research in administration*. New York: The Macmillan.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration*. (6th edition). New York:
McGraw-Hill.
- _____. (2008). *Educational Administration: Theory, research, and practice*. (8th edition).
New York: McGraw-Hill.
- Irving, J.A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Ph.D. Dissertation,
Regent University, United States - Virginia.
- Jennings, D.B. (2002). *Those who lead must first serve: The praxis of servant leadership by
public school principals*. Dissertations Abstracts International, 63(04), 1207.
- Kim, D.Y. (2004). The Implicit Life Satisfaction Measure. *Asian journal of social psychology*.
7(3), Abstract.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*.
New Jersey: Prentice-Hall.
- Laub, J.A. (2000). *Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA)
Instrument*. Ph.D. Dissertation in Education, Florida Atlantic University.
- Litwin, G. H., and Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle
River, New Jersey: Prentice Hall.

- Litwin, G., and Stringer, R. A. (2002). *Motivation and organizational climate*. Harvard: University of Harvard Press.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2012). *Leaderships: Theory, Application, Skill Development*. (2nd ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Marshall, E. M. (2000). *Building Trust at The Speed Change: The Power of the Relationship Based Corporation*. New York: AMACOM.
- Matteson, J. A., and Irving, J. A. (2005). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership*, 2(1), 36-51.
- Melchar and Bosco. (2010). *Organisation Development and Transformation in South Africa*. Durban: Butterworths.
- Owens, R. E., and Valesky, T. C. (2004). *Organizational Behavior in Education*. (11th ed). USA: Pearson Education.
- Page, D. and Wong, T.P. (2003). *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. Trinity Western University, Canada. Retrieved 2012, November 10, from <http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servantleadership/conceptualframework.pdf>.
- _____. (2005). *The positive psychology of transformative organizations: A fresh perspective and evidence from the Anglo context*. In V. Gupta (Ed.), *Transformative organizations: A global perspective*. New Delhi, India: Sage.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach, VA. USA.
- Purkey, W. and Siegel, B. (2002). *Becoming an invitational leader*. Atlanta: Humanins Trade Group, 176-183.
- Robbins, S. P. (2001). *Managing today*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.

- Russell, R. F. and Stone, G.A. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A practical Model," *Leadership & Organization Development Journal*. 28(3), 145-157.
- Sergiovanni, R. J. (1992). *Instruction Supervision*. (2nd ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Snow, I. J. (2002). Enhancing work climate to improve performance and retain valued employees. *Journal of Nursing Administration*, 32(7/8), 393-397.
- Spears, L. C. 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 25-30.
- Spears, L.C. and Lawrence, M. (Eds.). (2003). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- _____. *The Understanding and Practice of Servant-leadership*. In Spears, L.C. & Lawrence, M. (Eds.). *Practicing servant leadership: Succeeding*. [n.p.].
- Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organization Climate*. Upper Saddle River: New Jersey.
- Taylor, T.A. (2002). *Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders*. [n.p.].
- Thompson, C.H. (2005). The public-school superintendent and servant leadership. *Dissertation Abstracts International*, 66(09), 129.
- Wheatley, M. (1996). *Leadership and the new science: Learning about organizations for man or dearly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
 วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารอุดมศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นข้าราชการบำนาญ และคณาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัยฯ
2. ชื่อ ดร.นภดล กลิ่นทอง
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิจัยและพัฒนาการสอนเทคนิคศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นอาจารย์ ระดับ 7 สาขาวิศวกรรมเครื่องกล
3. ชื่อ นางเพ็ญศรี ศรีรอด
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ภาวะผู้นำการจัดการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
4. ชื่อ นายมาโนช ชูสำราญ
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนสามัคคีพัฒนา
 วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรบัณฑิต (วัดผลประเมินผล)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนสามัคคีพัฒนา
5. ชื่อ นางขวัญจิตร รัตนพิบูลย์
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านสวนสมบูรณ์
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านสวนสมบูรณ์



ภาคผนวก ข

หนังสือประสานงาน



ที่ อว 0602.16 (น)/ 295

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

9 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอมรา ภาพสมุทร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารอุดมศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 086-951-1172



ที่ อว 0602.16 (น)/ 295

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

9 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นภดล กลิ่นทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอมรา กาฬสมุทรา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัยและพัฒนาการสอนเทคนิคศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 086-951-1172



ที่ อว 0602.16 (น)/ 295

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

9 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอรเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางเพ็ญศรี ศรีรอด

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอมรา กาฬสมุทร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำการจัดการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 086-951-1172



ที่ อว 0602.16 (น)/ 295

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

9 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายมาโนช ชูสำราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอมรา ภาพสมุทรา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผลประเมินผล ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 086-951-1172



ที่ อว 0602.16 (น)/ 295

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ตำบลบางพูด อำเภอบางเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

9 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางขวัญจิตร รัตนพิบูลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอมรา กาฬสมุทร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรินาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 086-951-1172



ที่ อว 0602.16 (น)/ 358

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขออนุญาตครูให้ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพิชัยยาราม

ด้วยนางสาวอมรา กาฬสมุทร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงใคร่ขออนุญาตครูให้ นางสาวอมรา กาฬสมุทร เก็บข้อมูลเพื่อทดลองใช้เครื่องมือวิจัยจากครู ในโรงเรียนวัดพิชัยยาราม จำนวน 30 คน ระหว่างวันที่ 5 – 9 สิงหาคม 2564 โดยให้ครูตอบแบบสอบถามออนไลน์ตาม QR code ที่อยู่ด้านล่างของหนังสือฉบับนี้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะเป็นผู้ประสานรายละเอียดในการดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์



ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 086-951-1172



ที่ อว 0602.16 (น)/ 359

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางสาวอมรา กาฬสมุทร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากครูในโรงเรียนของท่าน ระหว่างวันที่ 5 – 9
สิงหาคม 2564 โดยให้ครูตอบแบบสอบถามออนไลน์ตาม QR code ที่อยู่ด้านล่างของหนังสือฉบับนี้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะ
เป็นผู้ประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณา
จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรินาถ แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์



ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 086-951-1172

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น ไม่มีผลใดๆ ต่อผู้ตอบทั้งสิ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบแบบสอบถามตรงตามความเป็นจริงและให้สมบูรณ์ทุกข้อ โดยเข้าไปทำแบบสอบถามได้ที่ลิงค์ <https://forms.gle/xFhW6zD5x2JtsNe87> หรือ สแกนคิวอาร์โคdexข้างล่างเพื่อทำแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(Index of Item-objective Congruence: IOC)



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = $\sum R$	IOC = $\sum R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านการมองการณ์ไกล									
1	มีความสามารถในการการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	มีความสามารถในการกำหนด ยุทธศาสตร์และความสำเร็จ เพื่อให้ ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ร่วมกัน อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	มีความสามารถในการผลักดันให้งาน แต่ละด้านของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่ กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ จุดประสงค์ที่ชัดเจน สามารถระบุได้ ว่าสิ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุคืออะไร และทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	สามารถสร้างความตระหนักและ สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจ นำสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเห็น คุณค่าของวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
6	ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาใช้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของการศึกษาได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านการให้บริการ									
7	ประเพณีและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	จัดทำระบบฐานข้อมูล หรือสารสนเทศในการบริหารงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	ยินดีให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพอย่างเป็นกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งมีการเสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	เป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านการรับรู้รับฟัง									
13	เปิดใจกว้างและยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	ยอมรับเสียงส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง ภายใต้กฎกติกา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16	ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และยอมรับคำวิพากษ์จากผู้ร่วมงาน พร้อมทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17	ควบคุมอารมณ์และแสดงสีหน้าเป็นปกติได้ เมื่อถูกวิจารณ์การปฏิบัติงานหรือผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
18	มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อะหว่างกัน บุคลากรเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านความไว้วางใจ									
19	ผู้บริหารเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชา จากศักยภาพมากกว่าลักษณะภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับเพื่อ2 ยอมรับในศักยภาพของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
21	ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีความตระหนักและเห็นคุณค่าของครูทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ									
24	พูดหรือแสดงออกเพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารมีความรักและเอาใจใส่เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	ให้การสนับสนุน ส่งเสริมหรือจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของบุคลากรทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
26	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	มีการประกาศเกียรติคุณด้วยการมอบโล่รางวัล หรือเกียรติบัตรให้กับบุคลากรที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
28	มอบอำนาจ ให้ความรู้ ฝึกอบรมหรือให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\frac{\Sigma R}{N}$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านบรรยากาศแบบเปิด									
1	ครูและบุคลากรร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยความยินดี ขยันขันแข็ง และกระตือรือร้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความเป็นกันเองทำงานร่วมกันด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นและสามารถบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	ครูและบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	ครูและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมมีความสามัคคีช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	ครูและบุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีลักษณะเปิดเผย จริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านบรรยากาศอิสระ									
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	ครูและบุคลากรสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	ครูและบุคลากรมีโอกาสร่วมงานและปรึกษาหารือระหว่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
12	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและดูแลครูและบุคลากรอยู่ห่าง ๆ โดยให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	ครูและบุคลากรมีความรักใคร่ สนิทสนมกันเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังเพื่อการปรับปรุงการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านบรรยากาศควบคุม									
16	ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม กำกับ ตรวจตราและสั่งการให้ครูปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานโดยไม่มีอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19	ครูและบุคลากรทำงานหนักและมีความร่วมมือกันน้อย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	ครูและบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านบรรยากาศแบบเป็นกันเอง									
22	ผู้บริหารให้ความสนิทสนมกับครูค่อนข้างสูง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
23	ครูและบุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24	ครูและบุคลากรแต่ละคนมีเพื่อนสนิทในโรงเรียนเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	ครูและบุคลากรเชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปเยี่ยมบ้านของตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
26	ครูและบุคลากรสนุกสนานเมื่อพบปะกันในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับสภาพทางครอบครัวของครูคนอื่น ๆ ในโรงเรียนเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านบรรยากาศแบบปิด									
28	ครูและบุคลากรมีความตึงเครียดในขณะปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29	การปฏิบัติงานในโรงเรียนขาดความร่วมมือของครูและบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30	การปฏิบัติงานในโรงเรียนครูและบุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
31	ครูและบุคลากรรู้ว่าตนมีภาระงานมากเกินไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเอง ไม่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารไม่มีความเป็นกันเองกับครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารขาดความเห็นอกเห็นใจกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานด้วยวาจาหรือถ้อยคำที่รุนแรง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ง

- ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

1. ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมองการณ์ไกล 2) การให้บริการ 3) การรับรู้รับฟัง 4) ความไว้วางใจ และ 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ

Scale: All variables

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

หมายเหตุ: a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

Cronbach's Alpha Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.984	.984	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	107.67	583.609	.845	.984
x12	107.63	587.826	.665	.985
x13	107.67	586.161	.748	.984
x14	107.67	585.126	.808	.984
x15	107.80	584.510	.688	.984
x16	107.70	589.941	.648	.985

Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x27	107.60	569.972	.888	.984
x28	107.63	587.275	.677	.984
x29	107.40	576.179	.892	.984
x210	107.43	579.978	.851	.984
x211	107.40	582.386	.857	.984
x212	107.53	576.395	.902	.984
x313	107.63	570.999	.835	.984
x314	107.63	580.723	.716	.984
x315	107.70	569.390	.891	.984
x316	107.80	573.338	.891	.984
x317	107.63	575.826	.838	.984
x318	107.40	575.145	.883	.984
x419	107.80	570.441	.847	.984
x420	107.77	566.875	.875	.984
x421	107.37	582.033	.854	.984
x422	107.47	564.878	.877	.984
x423	107.77	565.426	.880	.984
x524	107.57	568.806	.853	.984
x525	107.40	575.283	.851	.984
x526	107.57	574.047	.847	.984
x527	107.93	572.478	.910	.983
x528	107.63	572.102	.886	.984

2. ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ตอนที่ 3 บรรยายการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มี 5 แบบ ได้แก่ ได้แก่ 1) บรรยายแบบเปิด 2) บรรยายข้ออิสระ 3) บรรยายควบคุม 4) บรรยายแบบเป็นกันเอง และ 5) บรรยายแบบปิด

Scale: All variables

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

หมายเหตุ: a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.882	.882	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y11	120.57	317.978	.377	.881
y12	120.90	299.266	.687	.874
y13	121.00	296.621	.780	.872
y14	121.17	295.316	.665	.873
y15	120.93	296.478	.799	.872
y16	120.63	301.689	.635	.875
y17	121.23	296.530	.619	.874
y18	121.23	298.392	.563	.876
y29	121.30	309.252	.415	.879

Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y210	121.07	304.340	.499	.877
y211	120.90	301.817	.661	.875
y212	121.30	302.079	.503	.877
y213	121.00	300.138	.702	.874
y214	121.13	302.671	.484	.877
y215	121.10	302.714	.582	.876
y316	121.33	300.437	.614	.875
y317	121.20	302.234	.622	.875
y318	122.53	301.085	.488	.877
y319	122.63	301.137	.462	.878
y320	122.57	299.840	.464	.878
y321	122.53	302.947	.388	.880
y422	121.53	308.947	.359	.880
y423	120.87	307.637	.649	.876
y424	120.83	321.523	.167	.882
y425	121.13	322.189	.105	.883
y426	120.83	318.282	.350	.881
y427	121.50	314.603	.290	.881
y528	122.53	317.637	.147	.884
y529	122.97	322.378	.048	.886
y530	123.37	318.240	.186	.883
y531	122.60	315.490	.156	.885
y532	122.70	316.355	.138	.886
y533	123.00	319.448	.100	.886

Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y534	122.90	326.852	-.063	.890
y535	122.90	329.886	-.126	.890

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

Correlations

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y
x1	Pearson Correlation	.678**	.663**	.178**	.501**	-.186**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.002	.000
	N	285	285	285	280	285	280
x2	Pearson Correlation	.761**	.786**	.119*	.526**	-.205**	.524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.044	.000	.000	.000
	N	285	285	285	280	285	280
x3	Pearson Correlation	.697**	.736**	.121*	.479**	-.175**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.042	.000	.003	.000
	N	285	285	285	280	285	280
x4	Pearson Correlation	.734**	.745**	.143*	.503**	-.183**	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016	.000	.002	.000
	N	285	285	285	280	285	280
x5	Pearson Correlation	.688**	.710**	.131*	.371**	-.170**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.028	.000	.004	.000
	N	285	285	285	280	285	280
x	Pearson Correlation	.783**	.802**	.152*	.523**	-.202**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000	.001	.000
	N	285	285	285	280	285	280

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



ภาคผนวก จ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมองการณ์ไกล 2) การให้บริการ 3) การรับรู้รับฟัง 4) ความไว้วางใจ และ 5) การเสริมพลังและให้กำลังใจ

ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเปิด 2) บรรยากาศอิสระ 3) บรรยากาศควบคุม 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง และ 5) บรรยากาศแบบปิด

3. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละคำถามตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลและจะไม่มีผลต่อตัวท่านแต่ประการที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาในภาพรวมใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบคำถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวอมรา กาฬสมุทร

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ของแต่ละข้อให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

 ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 ปี ขึ้นไป

3. ตำแหน่งวิทยฐานะ

 ครูผู้ช่วย ครู ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี มากกว่า 20 ปี

5. ขนาดสถานศึกษา

 สถานศึกษาขนาดเล็ก (1-120 คน) สถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน) สถานศึกษาขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)

ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความรายการภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ส่งผลในระดับมาก
- 3 หมายถึง ส่งผลในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ส่งผลในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ส่งผลในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
ด้านการมองการณ์ไกล						
1.	มีความสามารถในการการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม					
2.	มีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์และความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนร่วมกัน อย่างเป็นรูปธรรม					
3.	มีความสามารถในการผลักดันให้งานแต่ละด้านของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่กำหนด					
4.	มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดประสงค์ที่ชัดเจน สามารถระบุได้ว่าสิ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุคืออะไรและทำอย่างไร					
5.	สามารถสร้างความตระหนักและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเข้าใจ นำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์					

ข้อที่	ภาวะผู้นำให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มาใช้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของการศึกษาได้					
ด้านการให้บริการ						
7.	ประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน					
8.	จัดทำระบบฐานข้อมูล หรือสารสนเทศในการบริหารงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับบุคลากร					
9.	ยินดีให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพอย่างเป็นกัลยาณมิตร					
10.	มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งมีการเสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่บุคลากร					
11.	ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น					
12.	เป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงจัง และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างเต็มที่					
ด้านการรับรู้อับฟัง						
13.	เปิดใจกว้างและยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา					
14.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
15.	ยอมรับเสียงส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองภายใต้กฎ กติกา					
16.	ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และยอมรับคำวิพากษ์จากผู้ร่วมงาน พร้อมทำการปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้เกิดการพัฒนา					
17.	ควบคุมอารมณ์และแสดงสีหน้าเป็นปกติได้ เมื่อถูกวิจารณ์ การปฏิบัติงาน หรือผลงาน					
18.	มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน บุคลากรเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
ด้านความไว้วางใจ						
19.	ผู้บริหารเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจากศักยภาพมากกว่าลักษณะภายนอก					
20.	ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับ เชื่อและยอมรับในศักยภาพของครู					
21.	ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล					
22.	ผู้บริหารสามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา					
23.	ผู้บริหารมีความตระหนักและเห็นคุณค่าของครูทุกคน					
ด้านการเสริมพลังและให้กำลังใจ						
24.	พูดหรือแสดงออกเพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารมีความรักและเอาใจใส่เป็นอย่างดี					
25.	ให้การสนับสนุน ส่งเสริมหรือจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของบุคลากรทุกระดับ					
26.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในงาน					
27.	มีการประกาศเกียรติคุณด้วยการมอบโล่รางวัล หรือเกียรติบัตรให้กับบุคลากรที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ					
28.	มอบอำนาจ ให้ความรู้ ฝึกอบรมหรือให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 3

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ชุมพร เขต 2

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความรายการบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับบรรยากาศขององค์การที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีระดับที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง มีระดับที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีระดับที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง มีระดับที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	บรรยากาศขององค์การ	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
บรรยากาศแบบเปิด						
1.	ครูและบุคลากรร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความยินดี ขยันขันแข็งและกระตือรือร้น					
2.	บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความเป็นกันเองทำงานร่วมกันด้วยความจริงใจ					
3.	การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นและสามารถบรรลุเป้าหมาย					
4.	ครูและบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
5.	ครูและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคีช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี					
6.	ครูและบุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน					
7.	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีลักษณะเปิดเผยจริงใจ					
8.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ					

ข้อที่	บรรยากาศขององค์กร	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
บรรยากาศอิสระ						
9.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ					
10.	ครูและบุคลากรสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร					
11.	ครูและบุคลากรมีโอกาสร่วมงานและปรึกษาหารือระหว่างกัน					
12.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและดูแลครูและบุคลากรอยู่ห่าง ๆ โดยให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของครูและบุคลากร					
13.	ครูและบุคลากรมีความรักใคร่ สนิทสนมกันเป็นอย่างดี					
14.	ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น					
15.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และรับฟังเพื่อการปรับปรุงการทำงาน					
บรรยากาศควบคุม						
16.	ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบตราและสั่งการให้ครูปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน					
17.	ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ					
18.	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานโดยไม่มีอิสระ					
19.	ครูและบุคลากรทำงานหนักและมีความร่วมมือกันน้อย					
20.	ครูและบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ					
21.	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในองค์กร					
บรรยากาศแบบเป็นกันเอง						
22.	ผู้บริหารให้ความสนิทสนมกับครูค่อนข้างสูง					
23.	ครูและบุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน					
24.	ครูและบุคลากรแต่ละคนมีเพื่อนสนิทในโรงเรียนเดียวกัน					
25.	ครูและบุคลากรเชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปเยี่ยมบ้านของตน					

ข้อที่	บรรยากาศขององค์การ	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
26.	ครูและบุคลากรสนุกสนานเมื่อพบปะกันในโรงเรียน					
27.	ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับสภาพทาง ครอบครัวของครูคนอื่น ๆ ในโรงเรียนเป็นอย่างดี					
ด้านบรรยากาศแบบปิด						
28.	ครูและบุคลากรมีความตึงเครียดในขณะที่ปฏิบัติงาน					
29.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนขาดความร่วมมือของครูและ บุคลากรในโรงเรียน					
30.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนครูและบุคลากรขาดความ รับผิดชอบต่อหน้าที่					
31.	ครูและบุคลากรรับรู้ว่ามีภาระงานมากเกินไปขาด แรงจูงใจในการทำงาน					
32.	ผู้บริหารมักจะสร้างผลงานให้แก่ตัวเองไม่ได้ให้การ สนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงาน					
33.	ผู้บริหารไม่มีความเป็นกันเองกับครูและบุคลากร					
34.	ผู้บริหารขาดความเห็นอกเห็นใจกัน					
35.	ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานด้วยวาจาหรือถ้อยคำที่รุนแรง					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวอมรา กาฬสมุทร
วัน เดือน ปีเกิด	17 พฤศจิกายน 2527
สถานที่เกิด	อำเภอท่าชนะ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2550 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พ.ศ. 2553
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านสวนสมบุรณ์ ตำบลสวนแตง อำเภอละแม จังหวัดชุมพร
ตำแหน่ง	ครู / วิทยฐานะ ชำนาญการ

