

The Factors Affecting Servant Leadership of School Administrators under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3

Maneerad Cherdchuwongsakul¹, Worawut Phengphan² and Sumeth Ngamkanok³

¹ Graduate students, Major in Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University, Chonburi, Thailand

^{2,3} Department of Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University, Chonburi, Thailand

E-mail: 66920365@go.buu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4517-8589>

E-mail: worawut@go.buu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1152-7384>

E-mail: sumetn@go.buu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7595-3859>

Received 18/09/2025

Revised 25/10/2025

Accepted 30/11/2025

Abstract

Background and Aims: The 21st-century transformations in technology, economy, and society have made human resource development a critical issue for Thailand, particularly in education, where quality remains inconsistent with expected standards. Reports on Thai children and youth situations reflect ongoing weaknesses in fundamental skills and unequal management of educational resources. To address these challenges, strengthening servant leadership among school administrators has become a crucial approach for enhancing educational quality. This concept promotes trust and collaboration within organizations, benefiting both teachers and students in terms of satisfaction, relationships, skill development, and learning engagement. This study aimed to: 1) examine the level of servant leadership among school administrators under Chonburi primary educational service area office 3; 2) investigate factors affecting servant leadership of school administrators; 3) determine the relationship between personality factors, organizational climate factors, achievement motivation factors, and servant leadership; and 4) develop predictive equations for factors affecting servant leadership.

Methodology: The sample used in this study consists of 334 teachers from the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 for the academic year 2025. The sample was determined using the Taro Yamane formula and was selected through stratified random sampling. The research instrument is a newly developed questionnaire with a 5-point Likert scale, which was validated for content validity by experts and has a reliability coefficient of 0.968. The statistical methods used for data analysis include mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and multiple regression analysis.

Results: The components of servant leadership among school administrators were at a high level, both overall and in individual dimensions. 2) Factors affecting servant leadership of school administrators were at a high level, both comprehensively and individually. 3) Personality factors, organizational climate factors, and achievement motivation factors showed strong positive correlations with servant leadership among school administrators. 4) The best predictive factors for servant leadership were: organizational climate, achievement motivation,



and personality traits, which collectively predicted servant leadership with 75.2% accuracy at a statistically significant level ($p < 0.01$).

Conclusion: Personality factors, organizational climate, and achievement motivation significantly affect servant leadership among school administrators under the Office of Chonburi Primary Educational Service Area 3. The findings guide improving school administration to align with national policies and effectively accommodate contemporary changes.

Keywords: Servant Leadership; School Administrators; Organizational Climate; Achievement Motivation; Personality Factors



ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

มนรัตน์ เชิดชูวงศ์สกุล¹, วรวิทย์ เพ็งพันธ์² และสุเมธ งามนกน³

¹นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

³รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารงานตามนโยบายของต้นสังกัดเท่านั้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพราะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความไว้วางใจ เพิ่มแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 3) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคลิกภาพของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของผู้บริหาร และปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 4) เพื่อสร้างพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ระเบียบวิธีการวิจัย: กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2568 โดยกำหนดตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ จำนวน 334 คน ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นใหม่ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย: 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ และ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา 4) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ดีที่สุด ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างน้อย 75.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผล: ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้; ผู้บริหารสถานศึกษา; บรรยากาศองค์การ; แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์; ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพมนุษย์กลายเป็นประเด็นสำคัญของประเทศไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) จึงวางยุทธศาสตร์ "ยกระดับคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัยให้สามารถปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลง" โดยเน้นการปฏิรูประบบการเรียนรู้และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) แม้ประเทศไทยสามารถขยายการเข้าถึงการศึกษาระดับพื้นฐานได้อย่างกว้างขวาง แต่คุณภาพการเรียนรู้ยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่คาดหวัง รายงานสถานการณ์เด็กและเยาวชนไทย ปี 2568 พบว่านักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 มีเพียงร้อยละ 42 ที่มีทักษะการอ่านและคำนวณในระดับเหมาะสม และผลการประเมิน PISA ปี 2565-2566 แสดงให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศกลุ่มอ้างอิงอย่างต่อเนื่อง ปัญหาดังกล่าวสะท้อนถึงปัจจัยเชิงระบบหลายประการ เช่น การจัดสรรทรัพยากรการศึกษาอย่างไม่เท่าเทียม ความขาดแคลนครูในวิชาหลัก และภาระงานที่มากเกินไป รวมถึงความไม่พร้อมในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งล้วนส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้โดยตรง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ยูนิเซฟ ประเทศไทย, และ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2568) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นแนวทางสำคัญในการแก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพการศึกษา แนวคิดนี้เน้นการรับฟัง การให้บริการ การส่งเสริมศักยภาพของผู้ตาม และการกระจายอำนาจเพื่อสร้างความร่วมมือในองค์กร ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ดี และวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งสร้างผลดีต่อทั้งครูและนักเรียนในด้านความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะ และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Spears, 1996; Yukl, 2013) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 รับผิดชอบการจัดการศึกษาในพื้นที่ 4 อำเภอ จำนวน 81 โรงเรียน ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายของนโยบายชาติด้านการศึกษายุคใหม่

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีแนวคิดที่มุ่งเน้นการให้บริการต่อผู้อื่นเพิ่มคุณค่า และพัฒนาผู้อื่นส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม กระจายอำนาจการตัดสินใจ มีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์กรรวม และจะต้องมีความรับผิดชอบพื้นฐานที่แสดงถึงความมีจริยธรรม (Spears, 1996: 33-35) สอดคล้องกับยูล์ (Yukl, 2013: 337) กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้รับใช้อันแสดงถึงการให้บริการและให้อำนาจแก่ผู้ตาม สนองความต้องการ และช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น มีความยุติธรรม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

ข้อดีของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือสร้างความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญกับการรับฟัง และเข้าใจผู้อื่น ทำให้เกิดความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำแบบผู้รับใช้กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม และการทำงานร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับความคิดเห็น และความต้องการของทุกคนในทีม พัฒนาศักยภาพของผู้อื่น มุ่งเน้นการพัฒนา และสนับสนุนให้ผู้อื่นเติบโต และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สร้างขวัญ และกำลังใจ ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ผู้นำแบบผู้รับใช้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นการช่วยเหลือ สนับสนุน และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลต่อการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน ในด้านของครูนั้นสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ครูจะรู้สึกมีคุณค่า และได้รับการสนับสนุน ทำให้มีความสุข และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น พัฒนาการสอน ครูได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาวิธีการสอน และใช้เทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน สร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านนักเรียนเพิ่มความสนใจในการเรียน ทำให้นักเรียนรู้สึกได้รับการเอาใจใส่ และได้รับความช่วยเหลือ ทำให้มีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น พัฒนาทักษะ และความรู้ นักเรียนได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาทักษะ และความรู้ของตนเองอย่างเต็มที่ สร้างความมั่นใจในตนเอง นักเรียนมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นจากการได้รับการสนับสนุนและให้กำลังใจจากครู

จากผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลการดำเนินงานด้านคุณภาพการศึกษาบางตัวชี้วัดยังไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) โดยเฉพาะวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และวิชาภาษาอังกฤษ อาจเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนครูวิชาหลัก ครูมีภาระงานมาก สถานศึกษาขาดแคลนอัตราค่าจ้างครู สัดส่วนครูต่อนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ขาดบุคลากรด้านการเงิน/การบัญชี/พัสดุ ระดับโรงเรียน การพัฒนาครูที่ต้องนำครูออกจากโรงเรียน ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนยังไม่เกิดประโยชน์สูงสุด อาจเนื่องมาจากครูขาดความรู้ ความชำนาญ ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะของผู้บริหารเข้ามาบริหารเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียนนำไปสู่การบรรลุผลของการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคลิกภาพของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของผู้บริหารและปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
4. เพื่อสร้างพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาสาระสำคัญไว้ดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Greenleaf (1970) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ว่าหมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่

ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้อาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย

Autry (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำ คือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่ำนั้นก็คือ ผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อบรรลุเป้าหมาย และเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

กฤษชัย ใจกล้า และ ระติกรณ์ นิยมะจันทร์ (2566) งานศึกษาภาวะผู้นำการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษานอกระบบ จ.ชลบุรี ให้ภาพว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นธรรม ซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจ และมีความสามารถในการเยียวยา ทั้งตนเองและผู้อื่น รวมถึงต้องสนับสนุนการเติบโตของผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถนำเสนอแนวคิดหรือทัศนะของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้ Greenleaf (2002: 21-61)

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนะของ (Greenleaf) และ (Spears & Lawrence) (Page & Wong) จากการพิจารณา

แนวคิดของ Greenleaf (1991: 4-7, 2002: 5-8) ในงานเขียนต่าง ๆ แล้วในปี ค.ศ. 1995 และ 1998 (Lary C. Spear) ผู้บริหารสูงสุดของศูนย์โรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ สำหรับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (The Robert K. Greenleaf center for servant-leadership) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears & Lawrence, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears & Lawrence (2004: 5-8) Greenleaf (2002: 21-61; Page & Wong, 2003: 15-16) ดังต่อไปนี้

1.1 การฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำ คือ ทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟัง และทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดี

1.2 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับ และการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

1.3 การเยียวยารักษา (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณ และทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

1.4 การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรม และค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปลอมใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัว และถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผลเขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

1.5 การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิม และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหา หรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการ และแนวคิดวันต่อวัน

1.7 การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคตคุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

1.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) เป็นการสร้างองค์การให้ได้รับความเชื่อมั่นสำหรับประโยชน์ต่อสังคม (Block, n.d. cited in Page & Wong, 2003) กรีนสปีดได้เสนอทัศนะว่าองค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคมภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแลที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

1.9 อุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

1.10 การสร้างชุมชน (Building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์การขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงจรธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง รูปแบบการนำที่ยึดหลัก “รับใช้ก่อน” โดยผู้นำมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ตามมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง หรือขององค์กร และ ลงทุนสร้างความสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามเติบโตเต็มศักยภาพ งานวิจัยระบุว่าผู้นำผู้รับใช้ต้องมีความศีลธรรม ความอ่อนน้อม และพฤติกรรมที่พึงและให้คำปรึกษา เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ และความจงรักภักดีในองค์กร ภาวะผู้นำแบบนี้ถูกมองว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม โดยผู้นำใช้พฤติกรรมเป็นแบบอย่างและสนับสนุนผู้ตามให้เติบโตมากกว่าการใช้อำนาจเพื่อตนเอง นอกจากนี้ ยังมีการมองว่าผู้นำแบบผู้รับใช้คือผู้ที่ปรารถนาจะรับใช้ชุมชน โดยใส่ใจผู้อื่นเป็นอันดับแรก และ ช่วยให้ผู้รอบตัวมีศักยภาพสูงสุด สำหรับบริบทไทย ผู้วิจัยเสนอว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ควรแสดงคุณธรรม ซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจ และมีความสามารถในการเยียวยาตนเอง และผู้อื่น เพื่อสร้างการพัฒนาผู้ตามอย่างยั่งยืน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงเป็นแนวทางการนำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม สร้างความไว้วางใจ และยกระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

การวิจัยครั้งนี้ได้ค้นคว้าตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบด้วยตัวแปรต้น

1. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพราะบุคลิกภาพที่เปิดกว้างและเห็นอกเห็นใจ จะสนับสนุนให้ผู้บริหารมุ่งรับใช้ผู้อื่นมากกว่าตนเอง งานทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบในปี 2021 ระบุว่า ความประนีประนอม (agreeableness) ของผู้นำเป็นปัจจัยตั้งต้นที่ส่งผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในขณะที่ การชอบเข้าสังคม (extraversion) มีผลตรงข้าม และลักษณะทางนฤมิต เช่น นิสัยหลงตนเอง ส่งผลลบต่อความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ นอกจากนี้ผู้นำที่มีความอ่อนน้อม และยึดหลักศีลธรรมจะเน้นการฟัง และการแบ่งปันอำนาจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ นักวิจัยไทยยังพบว่าผู้นำที่มีความยุติธรรม เชื่อสัตย์ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมักจะได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำผู้รับใช้ เพราะพวกเขาให้ความสำคัญกับการเยียวยา

2. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการเกิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การศึกษาของ Coun et al (2023) ในบริบทการทำงานทางไกลพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ในขณะที่ความถี่การสื่อสารโดยรวมไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจ จึงสรุปว่าองค์กรที่ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และการสื่อสารที่มีคุณภาพ (เช่น การใช้ e-mail เพื่อให้ข้อมูลอย่างยืดหยุ่น) จะสนับสนุนความเป็นอิสระของพนักงานและช่วยสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจ บทวิจารณ์ของงานเดียวกันยังระบุว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นมนุษย์ (human-centric) ช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม และผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ และสร้างชุมชนให้ผู้ตามได้โต้ตอบกันอย่างมีความหมาย ในสถาบันการศึกษา การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง และเป็นธรรมยังช่วยให้ครูและบุคลากรรู้สึกได้รับการสนับสนุน ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม และความร่วมมือที่สูงขึ้น บรรยากาศที่ดี เช่น การสนับสนุนการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล และการเคารพความหลากหลาย จะช่วยเพิ่มระดับความไว้วางใจและความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในทางกลับกัน หากองค์กรมีบรรยากาศที่แข่งขันสูงและไม่เน้นความร่วมมือ อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาแนวทางผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแบบสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสื่อสารแบบเปิดเผย ความเป็นอิสระ และการมีส่วนร่วมของครู และบุคลากร เพื่อให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกิดขึ้น และเติบโต

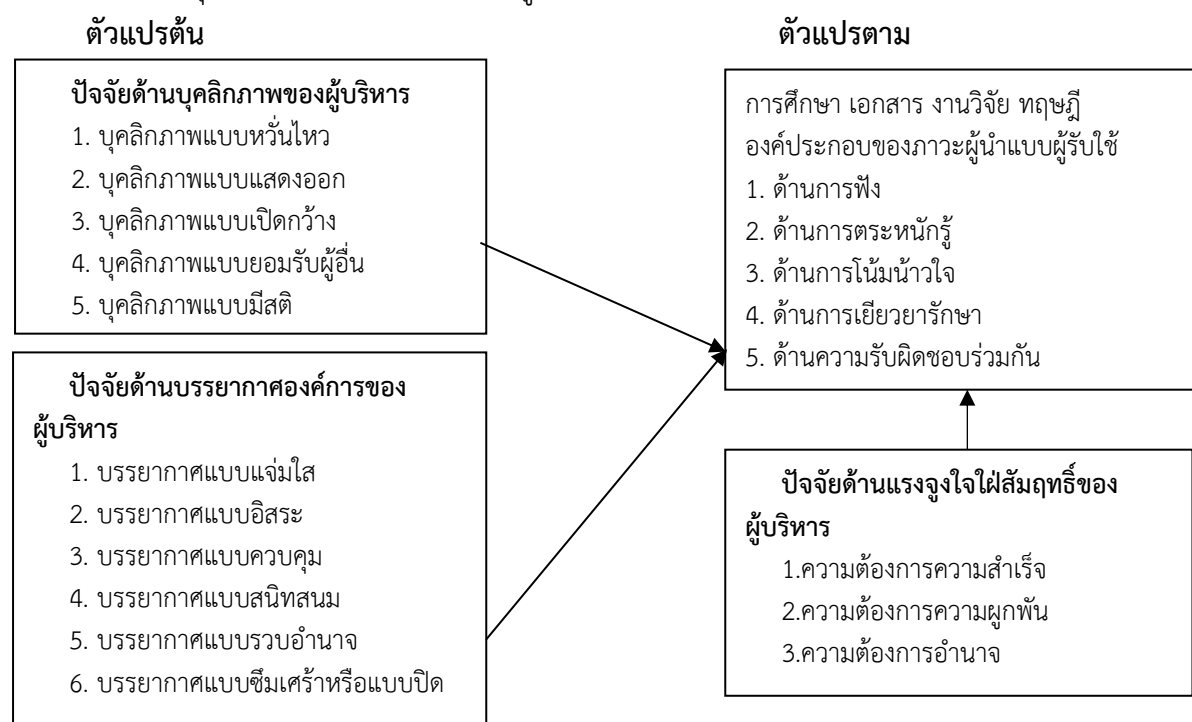
3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยผู้ตามเป็นกลไกหลักที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ งานวิจัยล่าสุดโดย Jiang และ Wei (2024) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความ “รุ่งเรืองในการทำงาน” (thriving at work) ของผู้ตาม และการตอบสนองความต้องการพื้นฐานสามประการของมนุษย์ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ เป็นตัวกลางที่สำคัญในความสัมพันธ์นี้ การวิจัยยังพบว่าระยะห่างเชิงอำนาจในองค์กรส่งผลต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยเมื่อผู้ตามรู้สึกว่ารยะห่างเชิงอำนาจต่ำ ความสามารถของผู้นำผู้รับใช้ในการสร้างแรงจูงใจจะยิ่งสูงขึ้น ในบริบทของการทำงานทางไกล Coun et al (2023) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และการสื่อสารที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนความต้องการอิสระและยืดหยุ่นของพนักงาน ส่งผลให้เกิดอารมณ์เชิงบวกและความพึงพอใจ เมื่อผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เขาจะเน้นการพัฒนาตนเองและผู้อื่น รู้จักตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และสร้างโอกาสให้ผู้ตามใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มุ่งยกระดับผู้อื่นก่อนเสมอ องค์การที่สนับสนุนแรงจูงใจภายในโดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน จะทำให้ผู้บริหารและผู้ตามพร้อมพัฒนาผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน ดังนั้น การส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผ่านการสื่อสารที่

เปิดกว้าง การมอบอำนาจ และการยอมรับความสำเร็จจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และขับเคลื่อนสถานศึกษาไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากนักวิชาการ นักวิจัยและนักการศึกษา มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้แก่ 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการโน้มน้าวใจ 4) ด้านการเยียวยารักษา และ 5) ด้านการมีความรับผิดชอบ ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกและจัดเรียงแต่ละองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักร้อยละ โดยเลือกที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป และผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการ นักวิจัยและนักการศึกษา พบว่ามี 3 ปัจจัย ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านบรรยากาศองค์การ และ 3) ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกและจัดเรียงแต่ละปัจจัยตามค่าน้ำหนักร้อยละ เพื่อเป็นปัจจัยทำนายในงานวิจัยฉบับนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ จากนักวิชาการทั้งหมด 10 ท่าน ประกอบด้วย เฉลิมรัตน์ จันทราคชา (2557),เชษฐดนัย ไชยเผือก(2558),เกรียงไกร ยิ่งยง (2559),ศุภการ บุญอินทร์ (2561),คมกฤษ ประการะสังข์ (2559),มารุต ศักดิ์แสงวิจิตร (2564), รุ่งทิวา กลัดมูข (2564),ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2566),รุ่งโรจน์ ฝ่ายเยื่อ (2566),ธาราชัย ห้วยดอกหอม (2567), ซึ่งได้องค์ประกอบย่อยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 5 องค์ประกอบ และได้สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ 3 ปัจจัยย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 3) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคลิกภาพของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของผู้บริหารและปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และ 4) เพื่อสร้างพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 81 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 197 คน ครู 1,855 คน รวมทั้งสิ้น 2,052 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1967) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 334 คน ซึ่งใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน

เครื่องมือและคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และเขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1) นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยใช้สูตรอย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.531 - 0.853

2) นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990: 202-204) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.968

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยเริ่มจากการนำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขออนุญาตใช้ชื่อหน่วยงานในการเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยยื่นขออนุมัติจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงดำเนินการขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อเก็บข้อมูลจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วม โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัยและวิธีการตอบแบบสอบถามให้กับกลุ่ม

ตัวอย่างทราบ พร้อมทั้งกำหนดวันเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างหลังจากที่ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเสร็จสิ้นแล้ว สำหรับการจัดทำข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อแล้วบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาดำเนินการตามความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	n = 334		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฟัง	4.52	0.38	มากที่สุด	1
2. ด้านการตระหนักรู้	4.30	0.41	มาก	4
3. ด้านการโน้มน้าวใจ	4.34	0.29	มาก	3
4. ด้านการเยียวยารักษา	4.20	0.47	มาก	5
5. ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	4.41	0.42	มาก	2
รวม	4.35	0.39	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, $S.D. = 0.39$) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ด้านการฟัง ($\bar{X} = 4.52$, $S.D. = 0.38$) รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X} = 4.41$, $S.D. = 0.42$), ด้านโน้มน้าวใจ ($\bar{X} = 4.34$, $S.D. = 0.29$), ด้านการตระหนักรู้ ($\bar{X} = 4.30$, $S.D. = 0.41$) และ ด้านการเยียวยารักษา ($\bar{X} = 4.20$, $S.D. = 0.47$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	n = 334		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านบุคลิกภาพ	4.55	0.43	มากที่สุด	3
2. ด้านบรรยากาศองค์การ	4.64	0.50	มากที่สุด	1

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับ	n = 334		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
3. ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.59	0.47	มากที่สุด	2
รวม	4.59	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, $S.D. = 0.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ด้านบรรยากาศองค์การ ($\bar{X} = 4.64$, $S.D. = 0.50$) รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.59$, $S.D. = 0.47$) และด้านที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ด้านบุคลิกภาพ ($\bar{X} = 4.55$, $S.D. = 0.43$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างด้านบุคลิกภาพ ด้านบรรยากาศองค์การและด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านบุคลิกภาพ ด้านบรรยากาศองค์การและด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

ตัวแปร	Y	X_1	X_2	X_3
Y	1.000	0.630	0.785	0.684
X_1		1.000	0.743	0.587
X_2			1.000	0.675
X_3				1.000

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ด้านบรรยากาศองค์การ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 4 สร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4 อำนวยการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

อันดับที่	ตัวพยากรณ์	R	R^2	เปอร์เซ็นต์การทำนาย
1	X_1	0.727	0.529	52.90
2	$X_1 X_2$	0.777	0.604	60.04
3	$X_1 X_2 X_3$	0.829	0.687	68.70

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 เรียงลำดับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ด้านบุคลิกภาพ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว รวมกัน สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 68.70

ตารางที่ 5 วิเคราะห์ความแปรปรวนในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การถดถอย	91.327	4	22.832	310.456**	0.004
ความคลาดเคลื่อน	28.764	330	0.087		
รวม	120.091	334			

** $p < .01$

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

ตัวแปรพยากรณ์	b	std. Error	β	t	p
ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ (X_1)	0.153	0.038	0.152	8.042	.000*
ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ (X_2)	0.406	0.036	0.466	12.487	.000
ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (X_3)	0.297	0.038	0.365	8.892	.001*
ค่าคงที่	0.474	0.112		3.351	.001*

$R = 0.674$ $R^2 = 0.454$ $p < .01^*$

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในรูปคะแนนดิบของตัวพยากรณ์ ทั้ง 3 ตัว ที่สามารถทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ มีค่าดังนี้ในตัวแปรด้านบุคลิกภาพ (X_1) มีค่าเป็น 0.153 ตัวแปรด้านบรรยากาศองค์การ (X_2) มีค่าเป็น 0.406 และตัวแปรด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (X_3) มีค่าเป็น 0.297 และจะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถทำนายภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อนำค่าสถิติตัวแปรมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.474 + 0.153(X_1) + 0.406(X_2) + 0.297(X_3)$$

หรือสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.152(Z_1) + 0.466(Z_2) + 0.365(Z_3)$$

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้าน การฟัง ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมา คือ ด้านรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X} = 4.41$) ด้านโน้มน้าวใจ ($\bar{X} = 4.34$) และด้าน ตระหนักรู้ ($\bar{X} = 4.30$) และ ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X} = 4.20$) ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านบรรยากาศองค์การ และด้าน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 1) ด้าน บรรยากาศองค์การ ($\bar{X} = 4.64$) 2) ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.59$) และด้านบุคลิกภาพ ($\bar{X} = 4.55$) ตามลำดับ

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ด้านบรรยากาศ องค์การและด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และ รายด้านอยู่ในระดับสูง

4. ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยเรียงลำดับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือ 1) ปัจจัย ด้านบรรยากาศองค์การ 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ 3) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากโดยเรียงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการฟัง รองลงมา คือ ด้านรับผิดชอบร่วมกัน ด้าน โน้มน้าวใจ และด้านตระหนักรู้ และ ด้านการเยียวยารักษา ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ มุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับการฟังและการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น อันดับแรก สอดคล้องกับการศึกษาของนฤมล พัทธกัษวิ (2561) ที่ระบุว่า การมีทักษะในการสร้างการสื่อสารที่ดี และการรับรู้ถึงความต้องการ ความคิดเห็นของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาครั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุดคือ ด้านการฟัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของ ทุกฝ่าย เพื่อทำการตัดสินใจที่มีความสมบูรณ์และเหมาะสม ด้านที่ได้รับคะแนนสูงรองลงมา คือ ด้านรับผิดชอบ ร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการที่ผู้บริหารการศึกษาให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรับผิดชอบในการ ทำงาน การส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร และการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ทุกคนมี

ส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกันไม่เพียงแต่จะช่วยให้การทำงานมีความสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น สามารถช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในองค์กรได้อย่างยั่งยืน ผู้นำที่สามารถส่งเสริมการรับผิดชอบต่อร่วมกันจะช่วยกระตุ้นความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจของทีมงานในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Spears (2010) ที่ระบุว่า การฟังเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เนื่องจากผู้นำต้องเข้าใจความต้องการ และความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินใจ แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมและการแบ่งปันภาระความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (1977) ที่เห็นว่าผู้บริหารการศึกษาต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนา และการดูแลสวัสดิภาพของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต และการพัฒนา นอกจากนี้งานวิจัยของ Dennis และ Bocarnea (2005) พบว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อร่วมกันสามารถสร้างความมุ่งมั่น และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้มากกว่าผู้นำแบบอื่น จากการศึกษาของวิญชัย วงศ์ใหญ่ (2564) เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อร่วมกันสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Sendjaya (2008) ที่ระบุว่าความรับผิดชอบต่อร่วมกันในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึงการที่ผู้นำรับผิดชอบต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ไม่เพียงแต่เพื่อประโยชน์ขององค์กร แต่เพื่อการพัฒนาส่วนบุคคลของผู้ตามด้วย นอกจากนี้ทักษะด้านการโน้มน้าวใจ แสดงให้เห็นถึงทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแตกต่างจากการบังคับบัญชาแบบเดิม Northouse (2018) อธิบายว่าการโน้มน้าวใจในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้เหตุผลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการชักจูงผู้อื่น มากกว่าการใช้อำนาจหรือตำแหน่ง การศึกษาของ Irving และ Longbotham (2007) พบว่า ผู้นำที่ใช้การโน้มน้าวใจแทนการบังคับสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากทีมงานได้มากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา วิริยะจารุพันธ์ (2563) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการโน้มน้าวใจที่ดีสามารถสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโน้มน้าวใจในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจและความห่วงใยต่อผู้อื่น มิใช่เพียงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาบุคคลควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ด้านการตระหนักรู้ของผู้บริหาร อาจเป็นเพราะว่าความสำคัญของการมีสติปัญญาทางการบริหาร และความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม Greenleaf (1977) อธิบายว่าการตระหนักรู้เป็นความสามารถในการเข้าใจตนเอง สถานการณ์ และผลกระทบของการกระทำต่อผู้อื่น การตระหนักรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของสุรัชย์ โชติกเสถียร (2565) เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารที่มีการตระหนักรู้สูงสามารถปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีการตระหนักรู้ต่ำ Winston (2003) เสนอว่าการตระหนักรู้ในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) และการตระหนักรู้สถานการณ์ (situational awareness) ซึ่งทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน ดังนั้น ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถูกขับเคลื่อนโดยปัจจัยทั้งภายในและภายนอก อาทิ เช่น ด้านการฟัง ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการเยียวยารักษา และ ด้านความรับผิดชอบต่อร่วมกัน องค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาผู้นำในองค์กรการศึกษา โดยผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการฟังและการเข้าใจความ

ต้องการของทีมงาน การมีสติปัญญาในการปรับตัวตามสถานการณ์ การใช้การโน้มน้าวใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และการมีความรับผิดชอบร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านบรรยากาศองค์การ 2) ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) ด้านบุคลิกภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ สะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความภาคภูมิใจในการทำงาน (Greenleaf, 1977) บรรยากาศที่ดีในองค์กรสามารถลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Spears, 2005) การศึกษาของ สมชาย เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2562) เกี่ยวกับภาวะผู้นำในสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการสื่อสาร จะช่วยให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรและทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Robinson, 2010) ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (McClelland, 1961) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผู้นำสามารถกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ การศึกษาของ วิชญ์ชัย วงศ์ใหญ่ (2564) เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้นำที่สามารถส่งเสริมแรงจูงใจให้แก่ทีมงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญและช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรได้ดีขึ้น การกระตุ้นให้ทีมงานมุ่งมั่นในการทำงานส่งผลให้เกิดการพัฒนาในองค์กรและทำให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์กร (Locke & Latham, 2002) ด้านบุคลิกภาพ แสดงให้เห็นว่าในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ บุคลิกภาพ ของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดีสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความเคารพจากทีมงานได้อย่างรวดเร็ว การมีความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการสื่อสารที่ดี และการมีทักษะในการเข้าใจผู้อื่นสามารถเสริมสร้างความผูกพันและความร่วมมือในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass, 1990) การศึกษาโดย Barbuto และ Wheeler (2006) พบว่า บุคลิกภาพ ของผู้นำที่ดีสามารถสร้างความสัมพันธ์ในทีมและช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้ดี โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรหลากหลายประเภท ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง การที่ผู้นำมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมีการสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยให้การทำงานในองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีผลให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ บุคลิกภาพ ของผู้นำยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมแล้ว ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์กรการศึกษาจะส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งช่วยพัฒนาบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กรให้มีความสำเร็จในระยะยาว

3. จากการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบ

ผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการทำงานในองค์กรการศึกษา โดยเฉพาะ ข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี เช่น บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบอิสระ และ บรรยากาศแบบสนิทสนม จะช่วยให้ ข้าราชการครู ในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เน้นการสร้างบรรยากาศที่แจ่มใส สนิทสนม และการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กรจะช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงกระตุ้นให้ครูและบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Spears, 2005)

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นำมีแนวทางการควบคุมและการรวมอำนาจไว้ในมือเดียวหรือการตัดสินใจที่มาจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว อาจทำให้ ข้าราชการครู รู้สึกว่าตนเองไม่มีอิสระในการตัดสินใจหรือไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจทางการศึกษา ซึ่งอาจทำให้เกิดความรู้สึก ขาดแรงจูงใจ และ ความผูกพัน กับองค์กร นอกจากนี้ การรวมอำนาจที่มากเกินไปอาจสร้างบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียดหรือบรรยากาศแบบขี้มเกรี้ยวหรือแบบปิด และทำให้บุคลากรมีความรู้สึกไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอข้อูลชั้นที่ดีในการทำงานร่วมกัน (Bass, 1990) ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในองค์กรการศึกษา การที่ผู้บริหารสามารถสร้าง บรรยากาศองค์การ ที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการทำงานร่วมกันช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจ และความผูกพันระหว่างผู้บริหารและ ข้าราชการครู ในโรงเรียนซึ่งส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและความสุขในการทำงาน แต่หากบรรยากาศองค์การที่สร้างขึ้นเป็น การควบคุมมากเกินไป หรือ การรวมอำนาจ จะส่งผลในเชิงลบ ทำให้บุคลากรรู้สึกขาดอิสระและไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งอาจลดประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ในองค์กร

3.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจได้สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะแรงจูงใจได้สัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้น ผู้บริหารสถานศึกษาให้มุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและในการพัฒนาผู้อื่นในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจได้สัมฤทธิ์สูง ในด้านความต้องการความสำเร็จ และ ด้านความผูกพัน จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษา โดยการสร้างทัศนคติที่ดีและความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจได้สัมฤทธิ์เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและให้คำชมเชยหรือการยอมรับในการทำงานที่ดี จะทำให้ ข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษา รู้สึกถึงความสำคัญและความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสุขในการทำงานและส่งเสริมการพัฒนาองค์กรการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น (Ryan & Deci, 2000) อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจได้สัมฤทธิ์ด้านความต้องการมีความต้องการอำนาจสูง อาจมุ่งเน้นการควบคุมและตัดสินใจด้วยตนเองมากเกินไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี สามารถ กระจายอำนาจ และ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้อื่น จะช่วยให้ ข้าราชการ

ครู และ บุคลากรทางการศึกษา มีความมั่นใจ ในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ส่งผลให้เกิด แรงจูงใจ และ ความผูกพัน ต่อองค์กรมากขึ้น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สามารถสร้างความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมดุล ระหว่างการ มีอำนาจ ในการนำพาองค์กรและการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้าง ความเชื่อมั่น และ ความผูกพัน ในการทำงานร่วมกัน

3.3 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ การฟังอย่างตั้งใจ และ การสื่อสารที่ดี มีผลโดยตรงต่อการสร้าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรการศึกษา โดยเฉพาะ ข้าราชการครู ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลจากบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ดีจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกมีคุณค่าและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี บุคลิกภาพที่ดี จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการ เปิดเผยความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ โดยไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกถูกคุกคามหรือไม่มั่นใจ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจ และการ ทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ (Greenleaf, 1977) เมื่อผู้บริหารมีความสามารถยอมรับผู้อื่นและเปิดกว้าง จะทำให้ ข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษา รู้สึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้รับการยอมรับในความคิดเห็น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ ความสุขในการทำงาน และ ความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้การที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพด้านแสดงออก และ มีสติ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบผู้รับใช้ เพราะผู้บริหารที่สามารถแสดงออกถึงความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างจากผู้อื่นได้อย่างแท้จริง จะทำให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกได้รับการยอมรับและมีคุณค่า การเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายจะทำให้เกิดการ ทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ สามารถกระตุ้นให้ ข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษา มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้พวกเขามีความรู้สึกว่า งานของตนมีคุณค่า และสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้กับนักเรียนและสังคม การเปิดรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากครูและบุคลากรทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษามีความราบรื่นและมีผลสัมฤทธิ์ Barbuto และ Wheeler (2006) พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำที่ดีจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นและทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ซึ่งผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดีสามารถสร้างความไว้วางใจ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในทีมงาน โดยเฉพาะในสถานศึกษา ข้าราชการครู จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการตัดสินใจในองค์กรที่ผู้นำดูแลบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในด้านการยอมรับผู้อื่น ความเปิดกว้าง แสดงออก มีผลต่อการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในองค์กร การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพด้านดังกล่าวสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปิดเผยความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความไว้วางใจ และความร่วมมือการแสดงออกที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ ข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 รู้สึกมีคุณค่าและพร้อมที่จะร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

4. ผลการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จากปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เรียงลำดับตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด

คือ 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ โดยตัวแปร ทั้ง 3 ตัว รวมกัน สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 72.81 ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปราย ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การสามารถรวมพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน, เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น และสร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีผลอย่างมากต่อการสร้าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่มีคุณภาพ ในการบริหารองค์การการศึกษา ในโรงเรียนของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การที่ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในทีมงาน จะช่วยให้เกิด ความไว้วางใจ และ ความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทั้งองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพยากรณ์ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี โดยการเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น การสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ, ความร่วมมือ, และประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้อย่างยั่งยืน

4.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถรวมพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการที่ผู้นำมี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะช่วยเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยการให้ความสำคัญกับ การพัฒนาผู้อื่น การสนับสนุนการเรียนรู้ และ การดูแลผู้อื่น ภายในองค์กร การกระตุ้นและการส่งเสริมบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และ ส่งเสริมความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (Bass & Avolio, 1994) การที่ผู้นำมี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะช่วยเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยการให้ความสำคัญกับ การพัฒนาผู้อื่น การสนับสนุนการเรียนรู้ และ การดูแลผู้อื่น ภายในองค์กร การกระตุ้นและการส่งเสริมบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และ ส่งเสริมความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพยากรณ์ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้ ข้าราชการครู มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และร่วมมือกันในการพัฒนาองค์การการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี และการส่งเสริมความไว้วางใจในองค์กร นอกจากนี้ การกระตุ้นให้เกิดความผูกพัน และ ความมุ่งมั่นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะช่วยผลักดันให้การพัฒนาองค์การและการศึกษามีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.3 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพสามารถรวมพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ มีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น การแสดงออกอย่างเหมาะสม การเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น และการยอมรับผู้อื่น จะสามารถสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและข้าราชการครู อรพิน อิมรัตน์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยพบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า บุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำในองค์กรการศึกษา สอดคล้องกับ ศุภสิทธิ์ พิสัยเลิศ (2564) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยพบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นการดูแลและพัฒนาผู้อื่นในองค์กร ปัจจัยด้านบุคลิกภาพสามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการพัฒนาผู้อื่นภายในองค์กร การที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดีจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความสุขในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร เช่น ความมั่นใจ ความอดทน และความสามารถในการสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจในองค์กร การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น การให้รางวัลและการสนับสนุนผู้บริหารให้มุ่งมั่นต่อเป้าหมายการพัฒนาองค์กร การสร้างแรงจูงใจจะช่วยเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่กระตือรือร้นและมีความสุขในองค์กร.

ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมจากการวิจัยครั้งนี้ เพราะมุ่งเน้นเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะของบริบททางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอื่น หรือระดับมัธยมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน อันจะช่วยให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ชัดเจนขึ้น การวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาเพิ่มตัวแปรแทรก (Mediating Variable) หรือ ตัวแปรกำกับ (Moderating Variable) เช่น แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร หรือความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในเชิงลึก
3. การวิจัยครั้งต่อไปสามารถใช้วิธีวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods) โดยผสมระหว่างการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่มย่อย เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรม ทักษะ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างรอบด้าน
4. ควรพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทย เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของข้อมูล รวมทั้งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กฤษชัย ไกลล้ำ และ ระติกรณ์ นิยมะจันทร์. (2566). การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 5(1), 30-46.
- เกรียงไกร ยิ่งยง และ เสาวณี สิริสุขศิลป์. (2559). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 18(2).
- คมกฤษ ประการะสังข์. (2559). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์].
- เฉลิมรัตน์ จันทราคาชา. (2557). *การตีบทสอพิณยาในละครพื้นทางเรื่องผู้ชนะสิบทิศ* [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต (ไม่ได้ตีพิมพ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- เชษฐดนัย ไชยเผือก. (2558). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆ มณฑล* [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ไม่ได้ตีพิมพ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ธาราชัย ห้วยดอกหอม. (2567). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. *วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ ชุมชน*, 6(1).
- นฤมล พิทักษ์ทวี. (2561). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].
- ปรีชา วิริยะจารุพันธ์. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ ยอมรับนวัตกรรมของครู. *วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 40(2), 89–102.
- ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ และ สุพัตรามัธยมชาติ. (2566). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศ องค์กรโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย. *วารสารวิชาการสิทธิร ปริทรรศน์*, 24(1), 16–27.
- มารุต ศักดิ์แสงวิจิตร และ ทิวัตต์ มณีโชติ. (2564). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความมุ่งมั่นในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 49(1), 18.
- รุ่งทิวา กลัดมุข และ ชวน ภารังกุล. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นที่ 4. *วารสารสิทธิร ปริทรรศน์*, 22(1), 194–209.
- รุ่งโรจน์ ฝ่ายเยื่อ, อนุ เจริญวงศ์ระยับ และ ภาสกร ดอกจันทร์. (2566). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(5), 182–193.
- วิญญ์ชัย วงศ์ใหญ่. (2564). การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม. *วารสาร วิจัยทางการศึกษา*, 17(2), 33–47.
- ศุภสิทธิ์ พิสัยเลิศ, พูนชัย ยาวีราช และ ไพโรภ รัตนชูวงศ์. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วารสารสังคมพัฒนศาสตร์, 4(1), 54–69. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JSSD/article/view/186>
- ศุภาร บัญอินทร์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มบางบ่อ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- สมชาย เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร. วารสารการศึกษา, 12(3), 42–59.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ยูนิเซฟ ประเทศไทย, และ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2568). รายงานสถานการณ์เด็กและเยาวชนไทย ปี 2568. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุรัชย์ โชติกเสถียร. (2565). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาการบริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา, 5(2), 123–138.
- อรพิน อัมรัตน์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].
- Autry, J. A. (2001). *The servant leader: How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance*. Three Rivers Press.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Coun, M. J. H., De Ruiter, M., & Peters, P. (2023). At your service: Supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1183203. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183203>
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). Harper & Row.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader* (rev. ed.). Paulist Press.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.



- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the Dennis and Bocarnea servant leadership survey. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98–113.
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: Self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1384110. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384110>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D. Van Nostrand.
- Northouse: G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant-leadership*. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 15–16). University Press of America.
- Robinson, S. P. (2010). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. McGraw-Hill.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Spears, L. C. (1996). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25–35.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2004). *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness* (pp. 5–8). Wiley.
- Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model. *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*.
- Yamane, T. (1967). *Elementary sampling theory* (1st ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.