

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 โดยอาศัยกรอบแนวคิด ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ด้าน ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) วัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน ของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1988 cited in Sergiovanni, 1988, pp. 107-109) และประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้านของมอทท์ (Mott, 1972 cited in Hloy & Miskel, 1991, p. 398) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 จำนวน 274 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ซึ่งได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เครื่องมือนี้ผู้วิจัยได้นำความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้พิจารณาเพื่อให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข ปรับปรุง และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามทั้ง 30 ฉบับ ไปหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 ชุด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนจำนวน 274 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรม

สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาคำตอบในการศึกษาค้นคว้าที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการทดสอบสมมติฐาน การศึกษาวิจัย ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) แล้วทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างกลุ่มชน ด้านการตระหนักรู้ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการฟัง ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการเห็นอกเห็นใจ และด้านการเอื้อยารักขา ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการฟัง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณในการฟัง และยินดีรับฟังข้อมูลจากผู้อื่นพูดจนจบ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการฟัง ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร และผู้บริหารมีเจตนาที่ดีต่อการฟังและพร้อมรับฟังบุคลากรพูดอย่างตั้งใจ

1.2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าบุคลากรมีคุณค่าและพัฒนาได้

1.3 ด้านการเอื้อยารักขา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารคิดเชิงสร้างสรรค์บุคลากร ทุกคนสามารถพัฒนาได้ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจในการช่วยเหลือต่อบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และผู้บริหารมีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรบุคลากรทุกคน และปลอบใจด้วยวาจา

1.4 ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และผู้บริหารเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

1.5 ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ และสร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารมีคุณธรรม มีความจริงใจในการโน้มน้าวใจ และผู้บริหารใช้เหตุผลในการชักชวนโน้มน้าวใจ และอธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย

1.6 ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ ผู้บริหารวิเคราะห์เหตุการณ์ปัจจุบันในการกำหนดอนาคตขององค์กรได้ และผู้บริหารใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์ และร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

1.7 ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต และผู้บริหารสร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน และใช้การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ

1.8 ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด และผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจ ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล

1.9 ด้านอุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ และทำงานเพื่อส่วนรวม และผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

1.10 ด้านการสร้างชุมชน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการเสริมพลัง ด้านความเอื้ออาทร ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านการยอมรับ ด้านการตัดสินใจ และด้านความไว้วางใจ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

2.2 ด้านการเสริมพลังโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่บุคลากรจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานขึ้น และผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกันในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศ

2.3 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องมีความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่

2.4 ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารกระตุ้นให้บุคลากรรักดีต่อโรงเรียน ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเสมอภาค

2.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร และผู้บริหารให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจนเกินไป

2.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานจะออกมาดี ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ และผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร ร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน

2.7 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร และผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากร

2.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากรและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร

2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งด้านกาย วาจาใจ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม และผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้ระบบคุณธรรม

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล และผู้บริหารรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ นักเรียนระดับชั้นสูงสุดของโรงเรียนจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร นักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการและได้รับรางวัลทางวิชาการจากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ เสมอในรอบปีที่ผ่านมา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด

3.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และนักเรียนเป็นผู้ที่มีระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

3.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ครุภัณฑ์วัสดุการวัดผลและประเมินผลมาปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อจัดกิจกรรมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น และโรงเรียนมีการพัฒนานวัตกรรม และนำเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอน

3.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูมีความสามารถ

ในการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหา ด้านความประพฤติของนักเรียน และผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านการเรียนการสอน

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นหนักรู้ (X_1) ด้านการ สร้างมโนทัศน์ (X_6) ด้านการมองการณ์ไกล (X_7) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน (X_8) ด้านการอุทิศตน เพื่อพัฒนาคน (X_9) และด้านการสร้างกลุ่มชน (X_{10}) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการฟัง (X_2) ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_3) ด้านการเฝ้าระวังรักษา (X_4) และด้านการโน้มน้าวใจ (X_5) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 เรียงตามลำดับพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการสร้าง กลุ่มชน (X_{10}) ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_6) ด้านการเสริมพลัง (X_{12}) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X_{19}) ด้านการโน้มน้าวใจ (X_5) ด้านการตัดสินใจ (X_{13}) ด้านการยอมรับ (X_{17}) และด้านการมองการณ์ไกล (X_7) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณเมื่อใช้ตัวพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และวัฒนธรรม องค์การ ทั้ง 8 ด้าน มีค่าเท่ากับ .827 ซึ่งเป็นค่าที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 8 ด้านรวมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของ โรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 68.40 เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การ ในรูปคะแนนดิบคือ

$$\hat{Y} = 1.334 + .282 (X_{10}) + .277 (X_6) + .139 (X_{12}) + .251 (X_{19}) - .144 (X_5) + .228 (X_{13}) \\ - .171 (X_{17}) - .173 (X_7)$$

อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 2 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างกลุ่มชน ด้านการตระหนักรู้ และด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 2 มีนโยบายให้มีการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการกระจายอำนาจ ทำให้การบริหารจัดการส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยการบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ มุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อผู้อื่น เอาใจใส่บริการ จัดสรร ตั้งเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ สุขความสะอาดปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และให้การสนับสนุนแก่ผู้ทำดี การเสียสละไม่เห็นแก่ตัว โดยสามารถเสียสละความสุขส่วนตน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความสำคัญต่อคนทุกคน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตนให้ผู้อื่นได้ประจักษ์ในการรับใช้จะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด ผู้บริหารเป็นบุคคลที่คนอื่นจะมองหาเมื่อประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ เป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบราวน์ (Brown, 1999, p. 73) ที่ให้ทัศนะว่า การบริหารจัดการศึกษายึดหลักการกระจายอำนาจ เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้แต่ละแห่งได้มีการเพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เปิดโอกาสให้แต่ละแห่งได้มีการเพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม การดูแลเอาใจใส่ของผู้บริหาร ตลอดจนการสร้างความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันที่ส่งเสริมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน จึงส่งเสริมและเอื้อให้การใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคหทอถิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำฝ่ายบริการ โรงเรียนคหทอถิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญวิชา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคหทอถิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านมีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายดังนี้

1.1 ด้านการฟัง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต2 ด้านการฟังโดยรวมและรายข้อ อยู่ใน ระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีวิจรณ์ญาณในการฟัง และยินดีรับฟังข้อมูลจากผู้อื่นพุดจนจบ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการฟัง ไม่ขัดจังหวะการพุดของ ผู้อื่นโดยไม่สมควร และผู้บริหารมีเจตนาที่ดีต่อการฟังและพร้อมรับฟังบุคลการพุดอย่างตั้งใจ ตามลำดับ ในด้านการฟังสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็นทั้งนี้เป็นเพราะการฟังเป็นสิ่งจำเป็น ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่สามารถจะเข้าใจปัญหาความต้องการ ของผู้ร่วมงานจากการฟัง เมื่อเข้าใจจะสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถนำไปสู่ ผลสำเร็จของการทำงาน ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p. 12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดผู้นำ สามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือ การที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ได้บังคับบัญชาอย่าง แท้จริงหรือไม่ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner Voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลัง จะสื่อสารอะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟัง ด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ ไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้นพร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำ โดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจนผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพุดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พุดด้วย การฟังยังหมายรวมถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน หว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การฟัง หมายถึง การเปิดรับคำพุด ของคนอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ของ องค์กร และเทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 21) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุด เพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจและต้องสนใจบุคคลอื่นสิ่งที่ผู้อื่นพุดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พุดด้วย ซึ่งสอดคล้อง กับการวิจัยของโคโชล (Koshal, 2005) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ใน การทำงานของผู้บริหารองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น ที่ยอมรับกันมากในระหว่างผู้นำองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีกับผู้นำและผู้จัดการ ขององค์กร

1.2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการเห็นอกเห็นใจโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าบุคลากรมีคุณค่า และพัฒนาได้ตามลำดับ ในด้านการเห็นอกเห็นใจผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและมีความเข้าใจผู้ร่วมงานว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงานแม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากมีความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p. 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ ซึ่งวีเลีย (Wheatley, 1994) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ เป็นการพยายามเข้าใจและยอมรับผู้อื่นว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงานแม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขา สอดคล้องกับทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 93) ที่เชื่อว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย และหว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ คือ การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานวิจัยของชาร์อน (Sharon, 2004) ได้ศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดประเมินได้ในองค์การจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

1.3 ด้านการเยียวยารักษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ด้านการเยียวยารักษาโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารคิดเชิงสร้างสรรค์บุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาได้ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจในการช่วยเหลือต่อบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และผู้บริหารมีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรบุคลากรทุกคน และปลอบใจด้วยวาจา ตามลำดับ ในด้านการเยียวยารักษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกระตุ้นเยียวยารักษาให้กำลังใจผู้อื่นเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการบูรณาการ (Integration) ถ้าผู้นำแบบผู้รับใช้มีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น โดยการรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ดังที่ ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนสภาพ และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “เยียวยา” หมายรวมถึง การฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้องทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แก้อาการที่ไม่ดี การหายจากโรคภัย ตามทฤษฎีของกรีนลีฟ ควรรู้จักตัวเองในขณะที่เดียวกันจำเป็นต้องรู้จักผู้อื่นอย่างดีด้วย และหว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การเยียวยารักษาหมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจาร์ณญาณเพราะเป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล ซึ่งเอเบล (Abel, 2002, p. 27) กล่าวว่า สิ่งสำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคล นั้นหมายถึง แต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง สเปียร์ (Spears, 1998) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้มิได้เกิดจากการควบคุมโลกภายนอกแต่ทว่าเกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะเผชิญความเป็นจริงภายในตนเอง ทั้งด้านบวกและด้านลบของตน การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้นำมีคุณลักษณะของผู้เยียวยารักษา และยาโลม (Yalom, 1995, pp. 74-79 อ้างถึงใน จิตรา คุชฎีเมธา, 2548) กล่าวว่า การเยียวยารักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนาและเกิดขึ้นซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ สอดคล้องกับงานวิจัย

ของไคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำทางองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ลูกจ้างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันนั้นพบว่า ยังมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติตนให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.4 ด้านการตระหนักรู้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการตระหนักรู้โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และผู้บริหารเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน ตามลำดับ ในด้านการตระหนักรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยได้ แต่กลับเป็นสิ่งปลูกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งพลอยได้ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้ ซึ่ง ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 94) เชื่อว่าการตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึงความรู้และความเข้าใจความไม่ประมาทการรับรู้การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลิฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอและจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันติในใจและเอเบิล (Abel, 2002, p. 11) เน้นว่าการตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำนั้นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของไคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำทางองค์การ ผลการศึกษาพบว่า คณาจารย์ยอมรับว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้ทดลองปฏิบัติในคณะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปสนับสนุนการพัฒนาแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นรูปแบบในการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพสำหรับพฤติกรรม

1.5 ด้านการโน้มน้าวใจ ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการโน้มน้าวใจโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ และสร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารมีคุณธรรม มีความจริงใจในการโน้มน้าวใจ และผู้บริหารใช้เหตุผลในการชักชวนโน้มน้าวใจ และอธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย ตามลำดับ ในด้านการโน้มน้าวใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ เทย์เลอร์ และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1998, p. 226) ได้สรุปว่า หลักการสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้เหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์การเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้นเกิดจากการโน้มน้าวใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีอย่างน้อยเพียงใด” เอเบล (Abel, 2002, p. 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้นุเคราะห์เห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์การมากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของโคโซล (Koshal, 2005) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ยอมรับกันมากในระหว่างผู้นำองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีกับผู้นำและผู้จัดการขององค์กร

1.6 ด้านการสร้างมโนทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการสร้างมโนทัศน์โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ ผู้บริหารวิเคราะห์เหตุการณ์ปัจจุบันในการกำหนดอนาคตขององค์การได้ และผู้บริหารใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์ และร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ตามลำดับ ในด้านการสร้างมโนทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ระของ เขต 2 มีการประชุม อบรมผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำทุกเดือนโดยเน้นให้มีภาวะผู้นำในการบริหาร โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน ซึ่งสเปียร์ (Spears, 1995, p. 5) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นบุคคลที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้ บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริงบุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้นำแบบผู้รับใช้จึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์ และทอมสัน (Thompson, 2005, p. 96) เชื่อว่าผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream Great Dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์การ การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุลการลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

1.7 ด้านการมองการณ์ไกล ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต และผู้บริหารสร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน และใช้การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ตามลำดับ ในด้านการมองการณ์ไกลผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการมองการณ์ไกล โดยกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารงานจะช่วยให้เกิดผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบันและเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนัก ในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ ซึ่ง เอเบล (Abel, 2002, p. 15) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด ลิโววิช (Livovich, 1999, p. 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือ ความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่า

อะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ง่ายที่จะพิสูจน์เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย และกรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 26) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อันบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกเรื่องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจน โดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่ฉับไว สอดคล้องกับงานวิจัยของเออร์วิง (Irving, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ จากผลการศึกษาพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงาน

1.8 ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความรับผิดชอบร่วมกันโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด และผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล ตามลำดับ ในด้านความรับผิดชอบร่วมกันผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้รับผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ ได้แก่ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจ ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น การมุ่งพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม การจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรมากกว่าสนองความต้องการของตน กรีนลีฟ ได้เสนอทัศนะว่าองค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็น

ผู้ดูแลที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม เทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 41) ได้สรุปว่าเราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงจังเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกันตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจเพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร บล็อก (Block, 1996, p. 5 cited in Lirovich, 1999, p. 9) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมกันว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เรารับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่ระแวงระวัง และควบคุมมากเกินไป เรายึดมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการให้เกียรติแก่สิ่งที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานอุดมการณ์ที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของแลมเบิร์ต (Lambert, 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Limates, and Student Achievement: A Correlational Study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาบรรยากาศองค์กร และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้ และท่าทีของผู้บริหารรวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

1.9 ด้านอุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านอุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ และทำงานเพื่อส่วนรวม และผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ตามลำดับ ในด้านอุทิศตนเพื่อการพัฒนาคนผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการเสียสละ อุทิศตนในการทำงานและมีการแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่า ผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญของงานของบุคลากร การมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรผู้นำของหน่วยงาน การรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง การให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน ซึ่ง ทอมสัน (Thompson, 2005, p. 95) เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน และสเปียร์ (Spears, 1995, p. 6) เชื่อว่าการอุทิศตนเพื่อรับใช้นี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ขอดีเยี่ยม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคตมิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

1.10 ด้านการสร้างชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ด้านการสร้างชุมชนโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กร ตามลำดับ ในด้านการสร้างชุมชนผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความรู้ถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตามและผู้ร่วมงาน ให้มีเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกัน ให้มีการพึ่งพาอาศัยกัน การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดสามัคคีในกลุ่มบุคลากร และการพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือมีชื่อเสียง ซึ่งเกียมเมทเทียว (Giammateo, 1981, p. 2) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้ให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร (Involving and Motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการดังนี้ 1) สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ 2) ทำให้งานสำเร็จ 3) ช่วยให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อกัน 4) ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และ 5) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของสตรีกแลนด์ (Strickland, 2006) ได้ศึกษาการรับรู้ถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยตนเองของบรรดาผู้นำในองค์กรสาธารณะประโยชน์ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรทั้ง 5 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ตามความเห็นของสเปียร์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และ

ยังได้แสดงออกถึงคุณลักษณะนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินชีวิตของพวกเขา คือ การมีชีวิตอยู่เพื่อคนอื่นซึ่งทำให้ชีวิตของเขามีความหมายส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิผลของการทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านการเสริมพลัง ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 ต้องปฏิบัติงานหรือภารกิจหลักในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ความมุ่งหมายและหลักการมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงานทุกด้าน นำมาซึ่งประสิทธิผลและเกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการให้มากที่สุดโดยต้องแข่งขันกับตนเองตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงการทำงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2544, หน้า 24) เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจิตสำนึกมีคุณธรรมและจริยธรรม มีอุดมการณ์ตลอดทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าและเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านวิชาชีพสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ให้ก้าวหน้าต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพสังคม สนับสนุนให้ครูมีขวัญและกำลังใจ โดยการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้รับ ซึ่งทำให้ครูมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ผู้บริหาร และครูส่วนมากเป็นผู้ผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมตามหลักสูตรมาแล้ว จึงทำให้ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบและพฤติกรรมในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของอุดม อินทรา (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านเดียวอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านอุดมการณ์ เป้าประสงค์ ปรัชญาของโรงเรียน และบรรษัท ทรรศน์ ไพบูล (2546, หน้า 70) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การครูโรงเรียนเอกชน อำเภอมือง จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การครูโรงเรียนเอกชน ในอำเภอมือง จังหวัดระยอง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านมีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ตามลำดับ ในด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนมีการกำหนดความมุ่งหมายของโรงเรียนที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งหมายและรับรู้ด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ สมานญาติ (2540, หน้า 172) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกันมากในทุกระดับของวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องชี้แจงนโยบายหรือความมุ่งหมายของโรงเรียน มีการประชาสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอิชเชอร์วูด (Isherwood, 1973) พบว่า ผู้บริหารที่พยายามชี้แจงค่านิยมของโรงเรียนมีทักษะสัมพันธ์ ช่วยเหลือให้ครูเห็นวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ (2545) หนังสือความรู้สำหรับผู้บริหาร พบว่า เพื่อให้ความมุ่งหมายของโรงเรียนเห็นได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องใช้วิธีสื่อความหมายทุกอย่าง ทั้งคำพูดและท่าทาง เพื่อสื่อสารความคาดหวังของจุดมุ่งหมายของโรงเรียนให้ครูทุกคนทราบโดยสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นหลักการในการตัดสินใจ

2.2 ด้านการเสริมพลัง ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการเสริมพลังโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่บุคลากรจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานขึ้น และผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกัน ในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศ ตามลำดับ ในด้านการเสริมพลังผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมพลัง เป็นการมอบหมายงาน กระจายภาระหน้าที่งาน และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในโรงเรียน ดังที่กล่าวว่าการเสริมพลังในโรงเรียนเป็นการมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในโรงเรียนมี

ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักของการทำงานของผู้บริหาร ทั้งนี้ไม่รวมถึงอำนาจที่กฎหมายระบุไว้เฉพาะตำแหน่ง (สนอง เครือมาก, 2534 อ้างถึงใน พิมพ์ศักดิ์ ปล้องอุดม, 2544, หน้า 32) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติ วีระยุทธศิลป์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 40) ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูตัดสินใจในการจัดการศึกษาให้มากที่สุด เพื่อเป็นการเสริมพลัง หรือเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับโรงเรียน ทำให้การทำงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการตัดสินใจโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องมีความเชี่ยวชาญ โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่ ตามลำดับ ในด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญในการเลือกแนวทางในการปฏิบัติของผู้บริหาร การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรพงศ์ ดาราไทย (2542, หน้า 85) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสาขาสามัญในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจโดยการใช้ข้อมูลของตนเอง การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน และการประชุมปรึกษาหารือ อภิปรายปัญหากับผู้ร่วมงานแล้วตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้การตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ โดยเชื่อว่า การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีความเชี่ยวชาญ โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึง ระดับตำแหน่ง หน้าที่ และสอดคล้องกับแนวคิดของวัลลภ กันทรวิทย์ (2541, หน้า 17) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการใด ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปในลักษณะการให้โอกาสแก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งจะต้องมีความตื่นตัวตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจที่จะทำให้บุคลากรยอมรับเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเต็มใจเป็นประเด็นที่จะต้องคำนึงถึงให้มาก

ก่อนทำการตัดสินใจเรื่องใด ๆ ทำให้ผู้บริหารต้องใช้รูปแบบการตัดสินใจหลายวิธีผสมผสานกัน และเป็นทักษะเดียวกับครูในโรงเรียนโดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนนั้น ๆ เป็นพื้นฐานก่อนเพื่อก่อเกิดรูปแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

2.4 ด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารกระตุ้นให้บุคลากรรักดีต่อโรงเรียน ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเสมอภาคตามลำดับ ในด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายให้ครูมีจิตสำนึกว่าตนเองมีความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นลักษณะของการปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกันให้เกิดความรู้สึกลโรงเรียนเป็นของทุก ๆ คน บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกลผูกพัน มีความรู้สึกลเป็นหนึ่งเดียวในขณะปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจำเริญ ดันสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว ด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารและการดำเนินงานให้ทราบ และเพื่อนร่วมงานเห็นว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้กับวิทยาลัย และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็น ซึ่งตรงกับคุณลักษณะของการใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการเกี่ยวกับ “ความรู้สึกลเป็นเจ้าของ” เป็นหลักสำคัญในการปฏิรูปโรงเรียนโดยผู้บริหารตระหนักเสมอว่าการทำให้บุคลากรมีความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนต้องมีความเข้าใจ และใส่ใจต่อเป้าหมายหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจนก่อน ทำให้บุคลากรคิดและตัดสินใจได้ส่วนหนึ่งว่าตนมีความเหมาะสมต่อภารกิจหรือเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้งมีความรักต่องานและเกิดความผูกพัน รักดีต่อโรงเรียน นอกจากนี้อาจใช้วิธีให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุมวางแผนกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติการตามที่ทุกคนเห็นว่าเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน นับว่าเป็นการสร้างความรู้สึกลในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพราะความคิดเห็นของบุคลากรได้นำเข้ามาพิจารณาเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกลภาคภูมิใจว่าตนเองมีความสำคัญต่อโรงเรียน

2.5 ด้านความไว้วางใจ ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความไว้วางใจโดยรวมและรายข้อ

อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร และผู้บริหารให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจนเกินไป ตามลำดับ ในด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจเป็นลักษณะการไว้วางใจเชื่อใจ ให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ให้โอกาสในการทำงานอย่างอิสระโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจนเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเชียร พันธุ์เครือบุตร (2542, หน้า 108) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การกับวัฒนธรรมโรงเรียนเทคโนโลยีทีพีไอ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในด้านการเผยแพร่และพัฒนาคุณภาพการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน การให้ความใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน การใช้วัตรธรรมที่ทันสมัย การสร้างความผูกพันต่อโรงเรียน การสร้างทีมงาน และการพัฒนาบุคลากรทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร ให้บุคลากรมีโอกาเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการผลงานจะออกมาดี

2.6 ด้านความมีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความมีคุณภาพโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานจะออกมาดี ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ และผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร ร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน ตามลำดับ ในด้านความมีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครู โดยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและพัฒนาครูจะสามารถยกระดับมาตรฐานโรงเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรพงศ์ ดาราไทย (2542, หน้า 85) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสายสามัญในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านการปรับตัว ด้านการผลิตและการบริการ ด้านความพึงพอใจ และด้านการประสานงาน อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากไม่แตกต่างกัน จากกระแสสังคมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการปฏิรูปครูให้มีการพัฒนาเพื่อ

ยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ ถือเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการหาแนวทางพัฒนามากขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพร้อมของการดำเนินงาน และความพร้อมของปัจจัยการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544, หน้า 90)

2.7 ด้านการยอมรับ ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการยอมรับโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร และผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากร ตามลำดับ ในด้านการยอมรับผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญให้การยอมรับยกย่องชมเชยในผลงานและความสำเร็จของครูจะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้ครูตั้งใจปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถัย อัจฉานุเคราะห์ (2543, หน้า 55) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระ สอดคล้องกับงานวิจัยของครุณี ขวาลรัตน์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ด้านการยอมรับนับถือค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนผลงานที่สำเร็จและได้รับการยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับและยกย่องจากผู้บริหาร ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจพบว่า ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากรนำความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและแตกต่างกันมาหาแนวทางความเป็นไปได้ เพื่อทำให้เกิดเป็นรูปธรรมต่อการปฏิบัติงาน และผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้บุคลากร ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับในความสามารถ ให้การช่วยเหลือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บรรลุต่อจุดมุ่งหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบลส และเบลส (Blasc & Blasé, 1998) จากงานวิจัยหลาย ๆ ชิ้น พบว่า ในเรื่องความสำเร็จของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มักใช้ยุทธวิธีการชมเชยในการสร้างอิทธิพลหรือสะท้อนภาพด้านดีต่อเจตคติ และพฤติกรรมของครู ครูนำคำชมเชยไปเชื่อมต่อกับจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติหน้าที่ การชมเชยหรือการยอมรับความสามารถของครู ช่วยสร้างเสริมกำลังใจและ

ความพึงพอใจในการทำงานของครู รวมทั้งช่วยสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ความสามัคคีของคณะครู และการร่วมทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

2.8 ด้านความเอื้ออาทร ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความเอื้ออาทรโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากรและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากรตามลำดับ ในด้านความเอื้ออาทรผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะการที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาว่างมาใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถัย อัจฉานุเคราะห์ (2543, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และผู้บริหารวางตัวน่าเลื่อมใสศรัทธาเป็นกันเอง และเข้าใจเพื่อนร่วมงานผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐานของบุคลากรในโรงเรียน ต้องให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากรและพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตั้งแต่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น ครูเป็นวิชาชีพหนึ่งในพระราชบัญญัติฉบับนี้ ว่าหากจะปฏิบัติงานในวิชาชีพครูจะต้องจบการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาตรีทางการศึกษา และมีใบประกอบวิชาชีพครู จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และในการปฏิบัติหน้าที่นั้นครูจำเป็นต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความซื่อสัตย์สุจริตโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งด้านกาย วาจาใจ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม และผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้ระบบคุณธรรม ตามลำดับ ในด้านความซื่อสัตย์สุจริตผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูมีความซื่อสัตย์ ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

อย่างสม่ำเสมอ ขอมส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล มุลา (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและปัจจัยด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารประพฤติดนเป็นแบบอย่างด้วยความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม รวมทั้งผู้บริหารยังส่งเสริมการประพฤติดนที่มีคุณธรรม และผู้บริหารมีความจริงใจทั้งคำพูดและการกระทำ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐจะมีวัฒนธรรมด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กรอยู่ในระดับดี โดยสังเกตจากการประพฤติปฏิบัติหน้าที่การสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนจนได้รับการยอมรับในความมีคุณภาพมากขึ้นซึ่งมาจากแนวปฏิรูประบบราชการที่ให้โรงเรียนได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการกำกับติดตามผลจากหน่วยงานต้นสังกัดและส่วนกลางเป็นส่วนให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กร เกิดความศรัทธาที่จะคงอยู่กับสถาบันนั้นด้วยความซื่อสัตย์

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านความหลากหลายของบุคลากรโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล และผู้บริหารรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ตามลำดับ ในด้านความซื่อสัตย์สุจริตผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นผสมผสานในความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติแตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้าใจความมุ่งหมายของโรงเรียน และการที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลในโรงเรียน โดยรู้จักใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิลปชัย ศรีเกียรติ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 6 พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนขยายโอกาสอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน สามารถใช้บุคลากรได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับคณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติกระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 24) กล่าวว่า คนแต่ละคนมีความสามารถหรือความเก่งแตกต่างกันและมีรูปแบบการพัฒนาเฉพาะของแต่ละคน ซึ่งสิ่งแวดล้อม

ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการพัฒนาเสริมสร้างความสามารถให้แตกต่างกัน และคนทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะมีสถานะอย่างไร สามารถมีส่วนช่วยปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นได้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงบริหารความหลากหลายของบุคลากร โดยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อปรับทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และจัดวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดหมายขององค์กร

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายจัดการศึกษามุ่งเน้นไปที่ผลผลิต คือ ให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถการกระตุ้นใจให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ทำ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนเสริมสร้างความพึงพอใจให้ครู ทูมทีมงานเพื่อคุณภาพของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานอย่างเต็มกำลัง ตามความรู้ความสามารถ จากประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงาน (สุดา บุญเถื่อน, 2549, หน้า 128) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิสานาถ นนท์จุมจัง (2552, หน้า 95) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านมีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

3.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 2 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ นักเรียนระดับชั้นสูงสุดของโรงเรียน จบตามเกณฑ์ของหลักสูตร นักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการและได้รับรางวัลทางวิชาการจากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ เสมอในรอบปีที่ผ่านมา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด ตามลำดับ ในด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียน

มีความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงนั้นเป็นปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน โดยที่โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาถ นนท์จุมจัง (2552, หน้า 95) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รองลงมาคือ นักเรียนที่จบการศึกษาชั้นสูงสุดของโรงเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น และนักเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ โสมะทัต (2553, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิภาพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนเรียนจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร รองลงมาคือ การเรียนการสอนเน้นกระบวนการและยึดนักเรียนเป็นสำคัญ และนักเรียนที่เรียนจบตามหลักสูตรสามารถเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ตามลำดับ

3.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ผลการวิจัยพบว่าระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และนักเรียนเป็นผู้ที่มีระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรม ตามลำดับ ในด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาทัศนคติทางบวกแก่นักเรียน เป็นความคิดเห็นเป็นความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้เรียนที่แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จัก

เหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาถ นนท์จุมจัง (2552, หน้า 95) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ นักเรียนมีความเป็นประชาธิปไตย รองลงมาคือ นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ และนักเรียนประพฤติตนตามระเบียบวินัยของโรงเรียน ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ โสมะทัต (2553, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความสามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข รองลงมาคือ นักเรียนมีคุณธรรม และจริยธรรม และนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามลำดับ

3.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ครุณาข้อมูลการวัดผลและประเมินผลมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อจัดกิจกรรมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น และโรงเรียนมีการพัฒนานวัตกรรม และนำเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอน ตามลำดับ ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการปรับตัว ในองค์กรต่าง ๆ จะประกอบด้วย คนและงาน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน นักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล นโยบายของโรงเรียนจะต้องทันสมัยและสอดคล้องกับความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร และต้องเป็นนักพัฒนาแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โรงเรียนต้องพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน เพื่อรองรับ

การประเมินคุณภาพภายนอก ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 49 ได้กำหนดให้มีจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยให้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานถ นนท์จุมจัง (2552, หน้า 95-96) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากชุมชนในการพัฒนาด้านต่าง ๆ รองลงมา คือ คณะครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของท้องถิ่น ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ โสมะทัต (2553, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง รองลงมาคือ โรงเรียนมีการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน และโรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียนตามลำดับ

3.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูมีความสามารถในการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านความประพฤติของนักเรียน และผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านการเรียนการสอนตามลำดับ ในด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

(Solving Problems) โรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งรูปแบบในการบริหารจะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล และพยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาถ นนท์จุมจัง (2552, หน้า 96) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหาร คณะครู และนักเรียนร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน รองลงมา คือ คณะครูมีความสามารถในการแก้ปัญหา และผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหา ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ โสมะทัต (2553, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาเร่งด่วนในโรงเรียน รองลงมาผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงบประมาณในโรงเรียน และผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ในโรงเรียน ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นหนักรู้ (X_1) ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_2) ด้านการมองการณ์ไกล (X_3) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน (X_4) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (X_5) และด้านการสร้างกลุ่มชน (X_{10}) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการฟัง (X_7) ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_2) ด้านการเยียวยารักษา (X_3) และด้านการโน้มน้าวใจ (X_4) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 มีนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา และมุ่งเน้นการบริหารให้ได้ผลสำเร็จของงาน ดังที่ มนตรี บุญธรรม (2544, หน้า 33) กล่าวว่า

ประสิทธิผลโรงเรียน คือ ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้าน การศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียนโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารงานของ ผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชชัย ขวงคำ (2552) ได้ทำการศึกษา วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ มีความสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 10 ด้าน คือ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ($X_{1,1}$) ด้านการเสริมพลัง ($X_{1,2}$) ด้านการตัดสินใจ ($X_{1,3}$) ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ($X_{1,4}$) ด้านความไว้วางใจ ($X_{1,5}$) ด้านความมีคุณภาพ ($X_{1,6}$) ด้านการยอมรับ ($X_{1,7}$) ด้านความเอื้ออาทร ($X_{1,8}$) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ($X_{1,9}$) และด้านความหลากหลายของบุคลากร ($X_{1,10}$) ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรม องค์การของโรงเรียนเป็นการที่ทุกคนได้ร่วมกันกำหนดและปฏิบัติตามมาเป็นเวลานาน ซึ่งก่อให้เกิด ประสิทธิภาพของงาน ดังที่ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การโดย มุ่งเน้นให้เห็นถึงวิถีปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์การเป็นสำคัญ ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมที่ เข้มแข็งและเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย เชื้อชูชาติ (2546, หน้า 77) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับประสิทธิผลของ โรงเรียนเทศบาล ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์

ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามจังหวัดที่ตั้ง พบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของประพจน์ เข้มทิม (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม และเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้อำนาจ และการประสานร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาการติดต่อสื่อสาร การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และการให้การสนับสนุนและการจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับครูมีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม และเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการติดต่อสื่อสารความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การให้การสนับสนุนและการจัดการ การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และการให้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมองค์การด้านการประสานร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษาการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 เรียงตามลำดับพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการสร้างกลุ่มชน (X_{10}) ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_9) ด้านการเสริมพลัง (X_{12}) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X_{10}) ด้านการโน้มน้าวใจ (X_3) ด้านการตัดสินใจ (X_{11}) ด้านการยอมรับ (X_{13}) และด้านการมองการณ์ไกล (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณเมื่อใช้ตัวพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 8 ด้าน มีค่าเท่ากับ .827 ซึ่งเป็นค่าที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 8 ด้านรวมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 68.40 เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จากภาวะ

ผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การ ในรูปคะแนนคือ

$$\hat{Y} = 1.334 + .282 (X_{10}) + .277 (X_6) + .139 (X_{12}) + .251 (X_{19}) - .144 (X_5) + .228 (X_{13}) \\ - .171 (X_{17}) - .173 (X_7)$$

ทั้งนี้ เป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มีนโยบายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนและปลูกฝังให้มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป ดังที่ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1998, p. 4) กล่าวว่า รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้น โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ดังที่ ราเวสซี และชูลทซ์ (Ravasi & Schultz, 2006) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์การด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับ ร็อบบินส์ (Robbins, 2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทาง ในการดำเนินงานขององค์การและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์การ ดังที่ เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์การหนึ่ง ๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้น ๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 3) กล่าวว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำในองค์การของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์การของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การหรือมองที่คนที่ด้อยโอกาสมากที่สุด (Bottom Line) เป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชชัย ขวงคำ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัน เขต 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัช ชั่วเกิด (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า

วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชัย เชื้อชูชาติ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล พบว่า วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพนธ์ แยมทิม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ดำเนินการบริหารงานและจัดการศึกษาไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ผู้วิจัย จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านจะเห็นว่าด้านการเฝ้าระวังรักษา มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น เช่น ผู้บริหารควรมีการช่วยให้ผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะต่อภาวะอารมณ์ที่ทุกข์โศก สร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเองของบุคลากรคำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจคน มีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคนและเชื่อว่าทุกคนพัฒนาได้

1.1 ด้านการฟัง จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยความเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น การฟังด้วยความเข้าใจ เป็นการรับฟังที่สูงขึ้นจากระดับปกติ โดยการรับรู้ความจริงในแง่มุมอื่น ๆ ที่ไม่เคยรับรู้มาก่อน รวมทั้งความสำเร็จในการเปิดใจสามารถรับเอาความรู้สึกของบุคลากรมาเป็นความรู้สึกของตัวเองได้ เมื่อผู้บริหารสามารถเข้าถึงความรู้สึกนี้ได้ ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรจะเริ่มจางหายไปและสามารถระลึกรู้ เชื่อมโยงด้วยตนเองได้

1.2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติ ต่อบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกที่รักมักที่ชังในการให้บริหาร ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ

1.3 ด้านการเชี่ยวชาญรักษา จากผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความทุกข์ของบุคลากร และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี มีค่าเฉลี่ย เป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากร ด้วยความจริงใจในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการ ให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้ร่วมงานเป็นที่ยอมรับที่ดี และแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี

1.4 ด้านการตระหนักรู้ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้้องค์การ เกือบทุกแห่งได้รับการยอมรับมากที่สุดนั้น เกิดขึ้นจากบุคลากรจะรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับ และผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรต่อความสำเร็จขององค์กร ในองค์กรที่มีบรรยากาศ ในการทำงานที่ดีมาก ๆ และบรรยากาศเหล่านี้ก็เป็นผลพวงมาจากทัศนคติ และการบริหารจัดการ ของผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีความเชื่อว่าบุคลากรของเขา คือผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบหลักต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร ทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณค่า และความสำคัญของบุคลากรของเขา ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร แต่ก็มีก็จะเป็นประเด็นที่ ถูกทะเลาะเหมือนกัน

1.5 ด้านการโน้มน้าวใจ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า ผู้บริหารใช้วาทศิลป์โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วยความศรัทธา มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น การโน้มน้าวใจและ การจูงใจคนของผู้บริหารหากทำได้สำเร็จ ผลตอบแทนที่จะได้รับนั้น เช่น ในเรื่องการทำงานกับ ทีมงาน หรือกับผู้ได้บังคับบัญชา การที่เรามีจิตวิทยาการจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักและ พร้อมที่จะก้าวไปกับองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งจึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการที่จะนำเอา หลักการ แนวทางหรือเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้องค์การ และผู้ปฏิบัติงานเกิดความ เป็น หนึ่งเดียวกันให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วยความศรัทธา หรือการทำงานอย่างเต็มใจ และ มีเป้าหมาย ก็จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ด้านการสร้างมโนทัศน์ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเป็น อันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารและบุคลากรร่วม การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และพยายามทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารและ บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องช่วยกันรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรขึ้นอยู่ กับ ความมุ่งมั่นและร่วมมือกันของบุคลากรภายในองค์กรที่อยากเห็นความก้าวหน้าและความสำเร็จ ขององค์กรตัวเอง

1.7 ด้านการมองการณ์ไกล จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสามารถใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบัน และทำสิ่งที่ดีในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรฝึกให้เกิดในตนเองดังนี้ วาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูลใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา พัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต

1.8 ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีจิตบริการดูแลช่วยเหลือบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรมีจิตบริการ ดูแลช่วยเหลือคนอื่น เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี ร่วมทุกข์ร่วมสุข รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด กระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ และความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

1.9 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้กำลังใจ ช่วยเหลือ กล่าวชื่นชม และให้โอกาสกับบุคลากร ได้ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรตระหนักว่าผู้ร่วมงานของตนต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์กัน บุคลากรได้ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ และมีความสุขในการทำงานอยู่เสมอก็เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยเพิ่มผลผลิตและความสำเร็จขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งทางเลือกได้

1.10 ด้านการสร้างกลุ่มชน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ โดยนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน และสร้างความเป็นเจ้าของในองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิทยาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิทยาเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านจะเห็นว่า ด้านความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญให้การยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ

โดยให้โอกาสครูมีอิสระในการทำงานให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี การสร้างสัมพันธภาพที่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา

2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดความมุ่งหมายของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบรรลุเป้าหมายของการกำหนดลักษณะความสำคัญของความมุ่งหมายของโรงเรียน

2.2 ด้านการเสริมพลัง จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกัน ในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกัน ในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติและได้รู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทำให้รู้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการตัดสินใจ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องมีความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองควรตัดสินใจและเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเลือกตัดสินใจในสิ่งหรือในทางที่จะเกิดผลดีตามมาให้น้อยที่สุด การตัดสินใจควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด

2.4 ด้านความรู้สึกรับเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารทำให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในด้านกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคลให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส ไม่แก่งแย่งชิงดีกัน

2.5 ด้านความไว้วางใจ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจนเกินไป

มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญให้การยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้โอกาสครูมีอิสระในการทำงานให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี การสร้างสัมพันธภาพที่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและครูได้บังคับบัญชา

2.6 ด้านความมีคุณภาพ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร ร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาให้ครูในโรงเรียนมีคุณภาพเชิงปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเป็นการยกระดับมาตรฐานโรงเรียนให้มีความสามารถในการบริการทางวิชาการแก่นักเรียนและชุมชนได้

2.7 ด้านการยอมรับ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสและการยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับ นับเป็นสิ่งที่สนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความต้องการได้รับการยกย่องชมเชย นับถือ เป็นความต้องการทางด้านสังคมของมนุษย์ เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครู พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2.8 ด้านความเอื้ออาทร จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าครูจะทำงานให้ดีที่สุดในที่สุดและเกิดประสิทธิภาพ ครูต้องการการเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐานของครูในโรงเรียน

2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระบบคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้ระบบคุณธรรม ไม่ใช่อำนาจที่ขี้อวดหรือผลประโยชน์ตอบแทน ควรยึดความถูกต้องชอบธรรมที่สุด เพราะจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขององค์การ

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรยอมรับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างยืดหยุ่นของครู และรู้จักใช้ครูให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล รวมทั้งให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านจะเห็นว่าด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญถึงความสามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหารและการอบรมนักเรียนให้เป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง และมีเจตนาที่ดีต่อการศึกษาลำเรียน

3.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงจากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสร้างความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ ทั้งวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีผลการเรียนดี เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน

3.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษามีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมทางวิชาการที่หลากหลายเพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกซึ่งความรู้ ความสามารถ ทำให้นักเรียนมีความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษามีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย

3.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารในยุคการปฏิรูปการศึกษาควรจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับปรุงองค์การและการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์และทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรมีวิธีการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนอย่างประนีประนอม โดยเน้นวิธีการสมานฉันท์ สร้างความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ เมื่อเกิดปัญหาภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในการแก้ปัญหา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการเชี่ยวชาญรักษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความไว้วางใจ
3. ควรศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
4. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ฉะนั้น ควรได้มีการศึกษาเชิงลึกโดยใช้เทคนิคอื่น เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพในการแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลและสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับโรงเรียน
5. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เช่น บรรยากาศองค์การหรือภาพลักษณ์องค์การ เป็นต้น