



## ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ณัฐธา ปัทมานุสรณ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อีเมล: nuttapattama@gmail.com

Received: July 1, 2022 Revised: July 1, 2022 Accepted: July 1, 2022

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู และ 4) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ตัวอย่าง คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .721$ ) และ 4) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูทุกด้าน โดยด้านการรับฟัง มีอิทธิพลสูงสุด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 61.50

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ, แรงจูงใจในการทำงานของครู, ผู้บริหาร สถานศึกษา



## THE SERVANT LEADERSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS THAT AFFECT THE MOTIVATION OF TEACHER IN THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 2

Nutta Pattamanusorn  
Graduate Student of Master of Education  
Srinakharinwirot University  
อีเมล: nuttapattama@gmail.com

### Abstracts

This research aims to studies: (1) to study the level of servant leadership of the school administrators; (2) to study the level of motivation of teacher; (3) to study the relationship between servant leadership of the school administrators and motivation of teacher; and (4) to study servant leadership of the school administrators to make predictions about motivation of teacher. The samples were 364 teachers in the the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. Data was collected using the 5 rating-scale questionnaire. The statistics used to analysis were mean, percentage, standard deviation, the Pearson Product Moment Correlation Coefficient, and Multiple Regression Analysis-Enter Method. The results were as follows: (1) The servant leadership of the school administrators was at a high level; (2) The motivation of teacher was at a high level; (3) The relationship between servant leadership of the school administrators and motivation of teacher was highly correlated and the correlation coefficients ( $r$ ) = .721 and (4) The servant leadership of the school administrators could predict the motivation of teacher at 61.50 that the servant leadership of the school administrators by listening had the highest.

**Keywords:** Servant Leadership, Motivation, School Administrators



## บทนำ

ประเทศไทยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ต้องพบเจอกับปัญหาการเปลี่ยนแปลง เกิดการปรับตัวในหลากหลายด้าน อาทิเช่น ความขัดแย้งทางการเมือง เศรษฐกิจที่ถดถอย ภัยธรรมชาติที่ส่งผลให้เกิดความรุนแรง พุทธิกรรมของวัยรุ่นที่ก่ออาชญากรรมมากยิ่งขึ้น การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 – 2580 ที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยเน้นการพัฒนาประชาชนให้มีศักยภาพ เสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกายใจ สติปัญญา และสังคม แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนประเทศ และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560) กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพจึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาระบบการศึกษาให้นำไปสู่การพัฒนาคน มีวัตถุประสงค์หลัก คือ คุณภาพการศึกษาของไทยดีขึ้น คนไทยมีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่จะเป็นหลักในการพัฒนาการศึกษา คือ บุคลากรทางการศึกษาทุกคน อาทิเช่น ผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกท่าน เพื่อเป็นกำลังในการพัฒนาการศึกษาระบบการศึกษา ซึ่งจากแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 ในด้านการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้เกิดความพึงพอใจ สร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจให้กับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2560) ดังนั้นการจะพัฒนาคนให้มีศักยภาพนำไปสู่การแก้ไขปัญหา นั้น ต้องเริ่มจากพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะ ครู ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่หลักในการให้ความรู้ เสริมสร้างศักยภาพของมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคนนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหา เสริมสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศหากต้องเผชิญกับปัญหาในอนาคต

จากสถานการณ์ดังกล่าวการพัฒนาแรงจูงใจของครูเป็นสิ่งสำคัญและควรได้รับการส่งเสริมพัฒนา แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันพบว่ามียังปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูกรมสุขภาพจิต (2562) กล่าวว่า ภาระงานหนัก ปริมาณงานมาก รวมถึงงานมีความซับซ้อน ต้องทำในเวลาเร่งรีบ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสภาวะหมดไฟหรือไร้แรงจูงใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานลดลง พริษฐ์ วัชรสินธุ และ อิศักดิ์ จิระตราชู (2564) ยังกล่าวถึงปัญหาของครูที่เกิดขึ้นในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา คือ ภาระงานด้านการสอนและด้านธุรการที่สูงขึ้นของครูผู้สอน เนื่องด้วยต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะการสอนออนไลน์และการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อวางแผน ออกแบบการสอนในภาวะคับขัน และมีอุปสรรคในการจัดการจำนวนมาก งานซ้ำซ้อน ยกตัวอย่างเช่น แบบสอบถาม การสำรวจติดตามข้อมูลนักเรียน การมีระบบงานที่ไม่ยืดหยุ่น เน้นสอนตามความสามารถรายบุคคล การทำสื่อการสอนตามอัตภาพ การต้องทำงานอย่างโดดเดี่ยวภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทาย ขาดกระบวนการในเชิงการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน ภาระงานที่มากเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ยังมี



ปัจจัยที่ส่งต่อแรงจูงใจของครูอีกหลายด้าน นอกจากนี้สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานยังมีอีกหลายประเด็น ลิลิต วรวุฒิสุนทร (2558) ได้อธิบายผลการสำรวจครู พบว่าสิ่งที่จะช่วยส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย 1) ภาระงานที่เหมาะสมไม่มากจนเกินไป 2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย 3) สวัสดิการที่ได้รับ ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และ 4) การเพิ่มจำนวนครูให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคที่ลดทอนแรงจูงใจในการทำงานของครู และเมื่อครูขาดแรงจูงใจในการทำงานทำให้ประสิทธิผลของงานมีคุณภาพลดน้อยลงตามไปด้วย

จากการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของครูมีนักวิชาการที่ให้ความสนใจและทำการศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้ Beata Souders (2020, Online) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการภายใน ส่งผลให้การการผลักดัน ให้ความต้องการนั้นเกิดผลสำเร็จ แรงจูงใจอาจเกิดจากอิทธิพลของความพึงพอใจ Maniksaly S. (2020, Online) อธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานว่าถ้าผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะสนองความต้องการของตนเองได้แล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรด้วย สิ่งนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมองค์การโดย Alderfer (นันทนา อุดมมั่นคงถาวร. 2548, 24-25 อ้างถึงใน Alderfer. 1969) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความต้องการความอยู่รอด 2) ความต้องการความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการความก้าวหน้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วครูคืออาชีพหนึ่งในองค์การทางการศึกษาที่มีหน้าที่ พัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้น จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นหากครูมีแรงจูงใจในการทำงานย่อมส่งผลประสิทธิผลของงานออกมามีประสิทธิภาพ การศึกษาถูกพัฒนาไปอย่างเหมาะสม การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครูจึงมีความจำเป็นและมีความมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ควรต้องรับการพัฒนาเสริมสร้างให้มากยิ่งขึ้น

การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างสูงสุด จากการศึกษาทักษะภาวะผู้นำพบว่าหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่น่าสนใจคือภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการโดย Greenleaf (2002, p. 203) ได้เสนอภาวะผู้นำสมัยใหม่ในชื่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติที่มีต่อภาวะผู้นำ โดยผู้นำต้องเน้นบริการและการพัฒนาผู้ตามอย่างเต็มใจจะส่งผลให้ผู้ตามมีความเต็มใจพัฒนาองค์อย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไว้ 10 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) การรับฟัง 2) ความเห็นอกเห็นใจ 3) การเยียวยา 4) การตระหนัก 5) การโน้มน้าว 6)การมององค์รวม 7)การมองไปข้างหน้า 8) การดูแล 9) การเสียสละเพื่อความก้าวหน้าของผู้อื่น และ 10) การสร้างชุมชน มาร์ต คักดีแสงวิจิตร (2563) อธิบายภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดหลักการเป็นผู้นำด้วยคุณธรรม จริยธรรม สนับสนุนผู้ตามให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาสถานศึกษา มีสัมพันธ์พินธภาพที่ดีในสถานศึกษา จากการศึกษาของ นันทน์ภัส งามขำ (2559) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานของครู พบว่าภาวะผู้นำและแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กัน Letizia (2017, pp. 1-2) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังเป็นภาวะผู้นำที่สนับสนุนบุคคลอื่นให้มีความก้าวหน้า สร้างความเชื่อมั่นให้



สามารถทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้ Mackey Z. (2018, Online) ยังได้กล่าวอีกว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีส่วนช่วยให้ครูในสถานศึกษาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานนี้เองเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

จากเหตุผลดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ จัด ทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ประสานงานคอยดูแลการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีสถานศึกษาในการดูแลมากถึงจำนวน 52 โรงเรียน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา 6,230 คนนับได้เป็นองค์การขนาดใหญ่ ดังนั้น กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 (2564) เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดการเสริมสร้างและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของครู จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2560-2564) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาคูครูให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดจุดเน้นข้อที่ 3 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน นำไปสู่การสร้างผลงานเชิงประจักษ์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูให้เกิดขึ้นจึงเป็นหนึ่งในเป้าประสงค์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาให้คุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ (2564) ซึ่งมุ่งเน้นในการพัฒนาครูให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และองค์ความรู้ มีการบริหารจัดการ การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อช่วยขับเคลื่อนและยกระดับการศึกษาของประเทศไทย

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2 เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการศึกษาไทยให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2



## วิธีการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 6,230 คน (กลุ่มสารสนเทศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564 ออนไลน์)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างใน อีรวุฒิ เอกะกุล. 2543) จำนวน 364 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

#### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ตัวแปรเกณฑ์ คือ แรงจูงใจในการทำงานของครู

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยมีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการทำงานของครู
2. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่าง ๆ กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง
3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมตามขอบเขต และนิยามศัพท์เฉพาะ
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดมุ่งหมายของการสอบถาม (Item-Objective Congruence Index : IOC) ค่าดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยหาค่าดัชนี IOC มี 3 ระดับ ได้แก่ 1 คะแนน (สอดคล้อง) 0 คะแนน (ไม่แน่ใจ) -1 (ไม่สอดคล้อง) โดยนำคะแนนมาหาค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 – 1.00 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ .976

## ผลการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์การนำเสนอข้อมูล เป็น 4 ตอน ดังนี้



**ตอนที่ 1** ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในรายด้านและโดยรวม (N = 364)

ด้านที่	ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ด้านการรับฟัง	3.88	.39	มาก
2	ด้านความสุภาพถ่อมตน	3.91	.34	มาก
3	ด้านการไม่เห็นแก่ตนเอง	3.88	.38	มาก
4	ด้านการให้อำนาจ	3.90	.36	มาก
5	ด้านความซื่อตรง	3.91	.34	มาก
6	ด้านการสอนงาน	3.89	.36	มาก
	รวม	3.89	.29	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ระดับมาก ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .29 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านความสุภาพถ่อมตนและด้านความซื่อตรงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .34 รองลงมาด้านการให้อำนาจมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .36 ด้านการสอนงานมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .36 ด้านการรับฟังมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .39 และด้านการไม่เห็นแก่ตนเองมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .38 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในรายด้านและโดยรวม (N = 364)

ด้านที่	แรงจูงใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน	3.91	.39	มาก
2	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.87	.36	มาก
3	ด้านความก้าวหน้า	3.97	.45	มาก
	รวม	3.91	.34	มาก



จากตาราง 2 พบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ระดับมาก ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .34 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความก้าวหน้ามีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .45 รองลงมาด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .39 และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .36 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 (N = 364)

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แรงจูงใจในการทำงานของครู			
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	โดยรวม (Y)
X <sub>1</sub>	.777**	.496**	.663**	.729**
X <sub>2</sub>	.463**	.335**	.447**	.470**
X <sub>3</sub>	.655**	.349**	.456**	.549**
X <sub>4</sub>	.592**	.458**	.564**	.611**
X <sub>5</sub>	.599**	.328**	.396**	.499**
X <sub>6</sub>	.612**	.456**	.575**	.622**
<b>โดยรวม (X)</b>	<b>.772**</b>	<b>.500**</b>	<b>.640**</b>	<b>.721**</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 3 พบว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .721 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ระดับสูง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

**ตอนที่ 4** ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่พยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficients) ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่พยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (N = 364)



ตัวแปร	b	$\beta$	SE <sub>b</sub>	t	p
1. ด้านการรับฟัง (X <sub>1</sub> )	.398	.457	.044	8.946*	.000
2. ด้านความสุภาพถ่อมตน (X <sub>2</sub> )	.289	.288	.071	4.036*	.000
3. ด้านการไม่เห็นแก่ตนเอง (X <sub>3</sub> )	.139	.156	.046	3.052*	.002
4. ด้านการให้อำนาจ (X <sub>4</sub> )	.231	.241	.101	2.288*	.023
5. ด้านความซื่อตรง (X <sub>5</sub> )	.138	.141	.051	2.748*	.006
6. ด้านการสอนงาน (X <sub>6</sub> )	.174	.185	.076	2.297*	.022
R = .785	SE <sub>est</sub> = .214	F = 95.234*			
R <sup>2</sup> = .615	a = .824				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 61.50 โดยด้านการรับฟัง มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านความสุภาพถ่อมตน ด้านการให้อำนาจ ด้านการสอนงาน ด้านการไม่เห็นแก่ตนเอง และด้านความซื่อตรง ตามลำดับ

### การอภิปรายผล/สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญมาอภิปรายโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษานี้ อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีหน้าที่มอบหมาย ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ปัญหาในหน่วยงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุพรรณนิภา นามกันยา (2559, น.108) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระศักดิ์ คำดำ และดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2560, น. 54) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดี ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักวิชาการ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ มารุต ศักดิ์แสงวิจิตร (2563) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารศึกษาที่



อยู่ในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความสุภาพอ่อนตน ด้านความซื่อตรง ด้านการให้อำนาจ ด้านการสนองงาน และด้านการรับฟังกับด้านการไม่เห็นแก่ตนเอง ทั้งนี้เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ ท่านได้รับความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถที่แตกต่างกันของครู อาจจะเป็นเพราะรูปแบบโครงสร้างในการทำงานการชี้แนะครูผู้สอนโดยส่วนใหญ่จะได้รับคำชี้แนะจากหัวหน้างานถึงขอบข่ายการทำงานและลักษณะของการทำงานในเบื้องต้นก่อน สอดคล้องกับการศึกษาของ ัญญ์สุดา ชัยโหม และคณะ (2564) ได้ดำเนินการศึกษาระบบบริหารราชการไทย พบว่า ในระบบการบริหารราชการไทยใช้ระบบโครงสร้างโครงสร้างพื้นฐานของระบบราชการ โดยอำนาจในการบริหารแบบกลไกการบริหาร (Administrative Apparatus) ทำหน้าที่เป็นตัวประสานระหว่างผู้นำและผู้ถูกปกครอง ดังนั้นการเรียนรู้งานย่อมเกิดเป็นลำดับขั้นขึ้นไป

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันคนที่ความต้องประกอบอาชีพครูมีจำนวนมากและเส้นทางประกอบอาชีพผู้ที่ประกอบอาชีพต้องมาความตั้งใจจริงในการประกอบอาชีพ ต้องผ่านการทดสอบทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติ จรรยาบรรณ รวมทั้งการฝึกประสบการณ์การสอน หากการทดสอบดังกล่าวจึงไม่สามารถประกอบอาชีพนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, น. 54) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศนคราม พบการศึกษพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ัญญ์ดนัย ไทยถาวร (2561) ได้ดำเนินการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียน จังหวัดสระบุรีอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิกา รุจิวิชัยกุล (2564) ได้ดำเนินการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงนุช ตรีวิทย์ (2557) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้า และด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทนตามลำดับ ทั้งนี้ด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ในช่วงที่ผ่านมาเป็นช่วงของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่สำคัญ คือ การทำงานแบบ Work from home ทำให้สัมพันธ์ภาพในการทำงานระหว่างบุคคลลดลงแต่ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันยังสามารถช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลลดลงเพียงเล็กน้อย (สุชุม เฉลยทรัพย์, 2564) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชญา วงศ์वासนา ได้ดำเนินการศึกษา ปัจจัยผลกระทบทางลบจาก COVID-19 ส่งผล



ต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สามารถพยากรณ์ปัจจัยผลกระทบทางลบจาก COVID-19 ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .785 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเนื่องจาก รูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพราะครูต้องปฏิบัติหน้าที่รับ นโยบายและทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณีตจินดาศรี (2560) ได้ดำเนินการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถพยากรณ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .989 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 97.81 สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยมาศ ผาติ (2563) ได้ดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมธนู วรรณประเสริฐ (2562) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนเอกชนในเครือเซนต์มารีอา ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนเอกชนในเครือเซนต์มารีอา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ( $P = 0.725$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 61.50 โดยด้านการรับฟัง มีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านความสุภาพถ่อมตน ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชมพูนุท ศรีพงษ์ (2550) กล่าวถึงกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Furrow (2015, p. 104-107) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของใฝ่บริการในโรงเรียนคริสเตียนและอิทธิพลของการบริหารใฝ่บริการที่มีต่อครูประจำชั้นในโรงเรียน โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในคะแนนความเป็นผู้นำใฝ่บริการของครูโรงเรียนคริสเตียน การวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจข้อมูลสถิติที่รวบรวมจากผู้บริหารและครูผู้สอนคริสเตียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกัลยา สามไชย (2559) ได้ดำเนินการศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์และรายด้าน ดังนั้นหากวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

ด้านการรับฟังเป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการจำเป็นต้องมีเป็นอันดับแรกการที่ผู้บริหารพร้อมเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ส่งผลให้พุดรู้สึกถึงการให้เกียรติ (สุธาทิพย์ อุปสุข, 2563) สอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบไฟบริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมาร เยซู ซึ่งจากค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์รายด้านพบว่า ด้านการรับฟังอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องการศึกษาของ พัชรนนท์ กลั่นแก้ว (2551) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสิ่งที่ทำช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงานคือ การที่ผู้นำต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นยอมรับในความความคิดเห็น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและช่วยเสริมสร้างการแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านความสุภาพถ่อมตน เป็นด้านหนึ่งของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นลำดับที่สอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การมีความสุภาพถ่อมตนจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกถึงความนุ่มนวล การรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งที่ทำให้ผู้ร่วมงานด้วยเกิดแรงจูงใจในการทำงาน (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐรัตน์ ไชยเผือก (2558) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในด้านความสุภาพถ่อมตนอยู่ในระดับมาก

ด้านการให้อำนาจนับว่าเป็นภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การผู้บริหารให้อำนาจกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีโอกาสทำงานโดยอิสระ มีโอกาสใช้ทรัพยากรตามที่ต้องการได้ตามความจำเป็นมีโอกาสได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศที่เหมาะสมกับความสำคัญของงาน และสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้ ถ้าเป็นเช่นนี้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานก็จะรู้สึกว่า งานที่ตนทำอยู่มีความหมาย มีความสำคัญและผลกระทบที่จะตามมาก็คือ ทำให้เขามีขวัญและกำลังใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้น (วันทนา เมืองจันทร์, 2544) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รวิรินทร์ สุวรรณรัตน์ (2560) ได้ดำเนินการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรวัยทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การให้อำนาจเป็นหนึ่งในสิ่งที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านการสอนงานเป็นภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การสอนงานโดยไม่มีกำบังหรือทำให้รู้สึกซับซ้อนใจในการทำงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานจะสามารถเรียนรู้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกนัยหนึ่งการสอนงานยังช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้สอนและผู้ปฏิบัติทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชนิตร์สรณ์ ตรีวิทยานุมิ, 2564) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีกทั้ง สมิต สัจฉุกร (2563) ยังกล่าวอีก การสอนงานที่ดีนั้นจะช่วยสร้างผลตอบรับในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งทางจิตใจและในรูปแบบผลงาน คือ ทางจิตใจช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงานและในรูปแบบผลงานจะช่วยได้ผลงานถูกต้องเป็นไปตามเป้าหมายของการทำงาน สอดคล้องกับวิจัยของ มารุต ศักดิ์แสงวิจิตร (2563) ได้



ศึกษา ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่าในด้านการสอนสอนงาน ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู

ด้านการไม่เห็นแก่ตนเอง เป็นอีกหนึ่งภาวะผู้นำไฟบริการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความไม่เห็นแก่ตนเอง เป็นการเบียดเบียนผู้อื่น และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน หากทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกันปราศจากความเห็นแก่ตัว องค์กรแห่งการทำงานจะเกิดความสุขสงบ เมื่อเกิดความสุขสงบแล้ว ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะมีแรงจูงใจและอยากปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น (ธนกร มนตรีโชติ, 2553) อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุศรี มโนการ (2548) ได้ทำการศึกษา การวิเคราะห์ตัวประกอบสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จากศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน คือ ภายในองค์กรควรต้องมี ความเอื้อเพื่อความไม่เห็นแก่ตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านความซื่อตรง เป็นด้านสุดท้ายของภาวะผู้นำไฟบริการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความซื่อตรงในการทำงาน มีส่วนช่วยในการสร้างประโยชน์ในการทำงานที่หลากหลายทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่ว่าจะเป็น การได้รับความไว้วางใจ การสร้างความเชื่อมั่น การเป็นแบบอย่าง และรวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน (บุษยามาศ แสงเงิน, 2555) อีกทั้ง ผู้บริหารในยุคปัจจุบันสิ่งที่เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความซื่อตรง หากผู้บริหารขาดซึ่งความซื่อตรงในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่เชื่อใจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานลดลง (เลิศดาว กลิ่นศรีสุข, 2555) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมารุตศักดิ์แสงวิจิตร (2563) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่าในด้านความซื่อตรง ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการไม่เห็นแก่ตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านการไม่เห็นแก่ตนเองเพื่อแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับการส่งเสริมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยช่วยเหลือเกื้อกูลให้คำปรึกษาและคำแนะนำกับเพื่อนร่วมงานอันนำไปสู่การสร้างสามัคคีในการทำงาน



3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเพื่อส่งเสริมและเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จึงควรส่งเสริม สนับสนุน และจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมทั้ง 2 ด้าน เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูให้มากยิ่งขึ้น

### บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต. (2562). ภาวะหมดไฟในการทำงาน . สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://www.dmh.go.th/news/view.asp?id=2270>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564). กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, จาก <http://www.onec.go.th/th.php/page/category/CNT0000105>
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 (2564). รายงานการดำเนินงานประจำปี. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://shorturl.asia/TQlnN>
- กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัด สพม.กท. 2 (กทม.). สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, จาก [https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area\\_CODE=10170](https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=10170)
- คมธนู ควรประเสริฐ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนเอกชนในเครือเซนต์มารีอา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชนิตว์สรณ์ ตรีวิทยานุมิ. (2564). เทคนิควิธีการฝึกแบบสอนงาน (Coaching). สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/uptraining/2014/10/16/entry-1>
- ชมพูช ศรีพงษ์. (2561). กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2(2).
- ชูศรี โมินการ. (2558). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ คุณลักษณะของบุคคลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และประสิทธิผลทีมของอาจารย์พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เชษฐรัตน์ ไชยเผือก. (2558). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ



- ณัฐสุตา ชัยโถม และคณะ. (2564). ระบบการบริหารราชการไทย. วารสารพุทธศักดิ์, 6(1).
- ณัฐน้อย ไทยถาวร. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,
- ธนกร มนต์รีโชติ. (2553). ความไม่เห็นแก่ตัว. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://shorturl.asia/fb1YX>
- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีระศักดิ์ คำดำ และดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2560). ภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 28(3).
- นงนุช ตรีวิทย์. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช
- นันทน์ภัส งามขำ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการเขต 1. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นันทนา อุดมมันถาวร . (2548). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.,
- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ปรานีต จินดาศรี. (2560). ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในจังหวัดสระแก้ว. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 9(1).
- พริษฐ์ วีชรสินธุ์ และ ธีระศักดิ์ จิระตราชู. (2564). วิชากรรรมระบบการศึกษาไทย สู่ข้อเสนอ 6 มาตรการ (6 Re's) เพื่อหาทางออกร่วมกันในช่วงโควิด. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://workpointtoday.com/covid-policy-lab-education/>
- มารุต ศักดิ์แสงวิจิตร. (2563). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, นนทบุรี.
- ลิลิต วรภูมิสุนทร. (2558). ปัญหาอมตะครูไทย เร่งแก้ก่อนการศึกษาต่ำดิ่ง. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.posttoday.com/politic/report/341473>
- เลิศดาว กลิ่นศรีสุข. (2557). การบริหารการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/403387>



- วันทนา เมืองจันทร์. (2544). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: วันทิพย์.
- ศิริกัลยา สามไชย. (2559). แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สมิต สัชฌุกร. (2547). เทคนิคการสอนงาน. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2564). สัมพันธภาพในยุคโควิด-19. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://siamrath.co.th/n/213406>
- สุธาทิพย์ อุบลสุข. (2563). แคมป์ฟังยังไม่พอ คุณสมบัติ 5 ข้อ ที่ผู้ฟังที่ดีควรมี. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://creativetalklive.com/communication-listening/>
- สุพรรณนิภา นามกันยา. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. (มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- สุพรรณนิภา รุจิวิมลชัยกุล. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12. วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 13(1), 30-38.
- สุพิชญา วงศ์วาสนา. (2564). ปัจจัยผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายการโดยสาร. วารสารรัชต์ภาคย์, 15(39).
- Furrow John M. (2015). Servant Leadership in Christian Schools: Servant Administration's Influence on Classroom Teachers. Columbia International University.
- Greenleaf Robert K. (2002). Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press
- Letizia. (2017). Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument. Florida: Florida Atlantic University.
- Mackey, Z. (2018). Everything You Need to Know About Servant Leadership. Retrieved from <https://ideas.bkconnection.com/everything-you-need-to-know-about-servant-leadership>
- Maniksaly S. (2020). Importance of Motivation in Management. Retrieved from <http://www.economicdiscussion.net/management/importance-of-motivation-in-management/31938>
- Souders, B. (2020). What is Motivation? A Psychologist Explains. Retrieved from <https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>