

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มทุ่งสนเข็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

The relationship between servant leadership of school administrators and teachers' job satisfaction in Thung song khek group under the Phetchabun primary educational service area office 2

Received: May 25, 2025

Revised: Jul 28, 2025

Accepted: Aug 1, 2025

¹นันทภพ อรุณแสงจันทร์ ²อรชร วัฒนกุล

^{3*}พร้อมภักดิ์ บึงบัว ⁴อำนาจ เถาตระกูล

¹Nantaphop Arunsangchan ²Orachon Wattanakul

^{3*}Promphak Bungbua ⁴Amnuay Thaotrakool

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Faculty of Education, Rattana Bundit University

Corresponding Author, E-mail: prompakk@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ในกลุ่มทุ่งสนเข็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรด้านการสอน จำนวน 117 คน จากประชากร 168 คน โดยการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 3 ตอน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ภาวะผู้นำให้บริการ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.97

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20) โดยด้านการมีจิตบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.31) และด้านการตระหนักรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 4.08) 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15) โดยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.29) และด้านเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.95) 3) ภาวะผู้นำให้บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (r = 0.78) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำให้บริการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา ครู ทุ่งสนเข็ก

Abstract

This research aimed to examine the servant leadership of school administrators, the job satisfaction of teachers, and the relationship between these two variables in the Thung Songkhaek Cluster under the Primary Educational Service Area Office Phetchabun 2. The sample consisted of 117 teaching personnel drawn from a population of 168, selected through simple random sampling. The instrument was a three-part questionnaire comprising general information, servant leadership, and job satisfaction, measured using a 5-point Likert scale with a reliability coefficient of 0.97.

Research findings revealed: 1) Servant leadership of school administrators was at a high level ($\bar{x}$ = 4.20) with service orientation having the highest mean ($\bar{x}$ = 4.31) and awareness having the lowest ($\bar{x}$ = 4.08). 2) Teacher job satisfaction was also at a high level ($\bar{x}$ = 4.15) with work responsibility having the highest mean ($\bar{x}$ = 4.29) and salary having the lowest ($\bar{x}$ = 3.95). 3) Servant leadership showed a high positive correlation with job satisfaction (r = 0.78) at the .01 level of statistical significance.

Keywords: servant leadership, job satisfaction, school administrators, teachers, Thung Sonkhaek

บทนำ

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านผู้คนจึงต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Osborne & Brown, 2005) ประเทศไทยเองก็จำเป็นต้องพัฒนาทักษะและการศึกษาของประชาชนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกสมัยใหม่ (Schwab, 2016) ทั้งนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคนไทยให้ทุกคนได้รับโอกาสในการเรียนรู้และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย “เรียนดี มีความสุข” ที่ประกาศเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2566 โดยเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างประโยชน์ระยะยาวแก่สังคมไทย

บุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายนี้โดยต้องพัฒนาความเป็นมืออาชีพและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ มีความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ (Northouse, 2018) อย่างไรก็ตามด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบันการใช้แนวทางภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมอาจไม่เพียงพอ ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่การเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายและมีคุณธรรมในความเป็นผู้นำ (Greenleaf, 1977)

จากการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันจึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีตมาสู่แนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่เพื่อรองรับความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมุ่งเน้นไปที่การมี 2 คุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีมเปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นหัวใจที่คำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการควบคุมร่วมกับการอำนวยความสะดวกที่สำคัญคือผู้นำจะทำตัวเหมือนผู้ให้บริการ เพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ดังนั้นหลักการของภาวะผู้นำเฝ้าบริการ (Servant leadership) จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ซึ่งทั่วโลกและประเทศชาติกำลังเรียกร้องภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการ ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะคำนึงถึงการบริการบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีแนวคิดพื้นฐานจากการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วย คุณธรรม การดูแลเอาใจใส่บุคลากร และมุ่งมั่นพัฒนาให้บุคลากรเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1998) สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

ภาวะผู้นำเฝ้าบริการเป็นพฤติกรรมของบริหารสถานศึกษาที่มีความมุ่งมั่นจะให้บริการผู้อื่น โดยมองข้ามประโยชน์ส่วนตน ใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และไว้วางใจกัน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จร่วมกัน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเฝ้าบริการยังสามารถมีผลต่อสังคม

เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาส ทั้งให้บริการและนำผู้อื่นจึงเป็นจุดเริ่มต้น ของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม จะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐาน ในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอและจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยมุ่ง ประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีเจตคติที่เน้นการให้ความช่วยเหลือ ความรัก ความเมตตาต่อบุคคลทุกระดับสอดคล้องกับแนวคิดของ Laub (1999, p. 81, อ้างถึงใน อนุวัฒน์ วิชาธารงคุณ, 2553, น. 12) ที่ได้เสนอไว้ว่า การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นวิถีชีวิตของผู้ที่มีจิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างแนวทางปฏิบัติงานและความเข้าใจที่จะสามารถนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง มีการส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาคน สร้างเสริมชีวิตตลอดจนการให้บริการเพื่อส่งผลดีให้กับบุคลากรแต่ละคนในองค์กรโดยรวม จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้ที่รับใช้ผู้อื่นก่อนที่จะเป็นผู้นำพร้อมที่จะรับใช้ผู้อื่นมากกว่าการแสวงหาการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียว และมีหัวใจของการบริการในฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างภาวะผู้นำที่ทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปให้เข้มแข็ง และใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

สถานศึกษาในกลุ่มทุ่งสนเข็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีประวัติศาสตร์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของรูปแบบการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ย้อนกลับไปในปี 2559 เคยเกิดเหตุการณ์ที่โรงเรียนในกลุ่มทุ่งสนเข็กบางโรงเรียน ซึ่งนักเรียนกว่า 300 คนได้รวมตัวชุมนุมแสดงความไม่พอใจต่อการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยมีข้อกล่าวหาเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสในการบริหารงบประมาณและการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน จนนำไปสู่การเรียกร้องให้มีการโยกย้ายผู้อำนวยการออกจากพื้นที่ เหตุการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งมีผลต่อบรรยากาศการทำงานและการเรียนรู้ในสถานศึกษา แม้เวลาจะผ่านไปกว่า 8 ปี แต่ประเด็นเรื่องรูปแบบการบริหารและภาวะผู้นำในสถานศึกษายังคงเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในปัจจุบัน สถานศึกษาในกลุ่มทุ่งสนเข็กยังคงเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่ามกลางบริบทที่มีความหลากหลายทั้งด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม การบริหารงานที่เน้นภาวะผู้นำใฝ่บริการอาจเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ อย่างไรก็ตามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับความพึงพอใจของครูในบริบทนี้ยังมีอยู่อย่างจำกัด

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงความพึงพอใจของครูที่มีต่อผู้บริหาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการบริหารงานสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มทุ่งสนเข็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษากลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 168 คน

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Wong (2005) ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ 2) การบำรุงรักษาบุคคล 3) การตระหนักรู้ 4) การโน้มน้าวใจ 5) การสร้างมนต์เสน่ห์ 6) การมีวิสัยทัศน์ และ 7) การพัฒนาบุคคล

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามทฤษฎีของ Herzberg (1959) ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านสภาพของการทำงาน 5) ด้านเงินเดือน 6) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 7) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 8) ด้านลักษณะของงาน 9) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน และ 10) ด้านความก้าวหน้าในงาน

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การมุ่งเน้นการให้บริการและสนับสนุนทีมงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่เพียงแต่การบริการ แต่ยังเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี การสนับสนุน และการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนในองค์กรและสังคม

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของบุคคลและองค์กร ให้สามารถเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และคุณธรรม จริยธรรม แนวทางนี้ไม่เพียงมุ่งเป้าหมายไปที่การพัฒนาตนเองหรือองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยอาศัยความร่วมมือ การเรียนรู้ และการเสริมสร้างคุณค่าที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อส่วนรวม

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพรับผิดชอบทางการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่ง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำผู้บริหาร

ภาวะผู้นำผู้บริหารเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาโดย Robert K. Greenleaf ในปี 1977 โดยมีแก่นแท้อยู่ที่การให้บริการผู้อื่นก่อนที่ตนเองจะเป็นผู้นำ Greenleaf (1977) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้อื่นต้องการจะให้บริการผู้อื่นก่อนจนแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้วอย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งที่จะวัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลคือการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ เกลียวฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

จากมุมมองของนักวิชาการร่วมสมัย Daft (2002) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้นำที่สามารถมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ผู้ตามต้องการ มีพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นให้พัฒนา และเกิดความเจริญงอกงาม ตลอดจนการให้โอกาสผู้อื่นได้เกิดความเจริญก้าวหน้า โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการคือการช่วยให้บุคคลอื่นประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการหลายท่าน โดย Spears and Lawrence (2002) ได้จำแนกองค์ประกอบไว้ 10 ข้อ ได้แก่ การฟัง การเห็นใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การพิทักษ์รักษา การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และการสร้างชุมชน

Wong (2005) ได้ปรับปรุงและจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ 7 ข้อ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการวิจัยทางการศึกษา ประกอบด้วย (1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ (2) การบำรุงรักษาบุคคล (3) การตระหนักรู้ (4) การโน้มน้าวใจ (5) การสร้างมโนทัศน์ (6) การมีจิตบริการ และ (7) การพัฒนาบุคคล

2. ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ โดยมีนักวิชาการให้ความหมายในมิติต่างๆ กัน สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกทางบวกของบุคลากรที่มีต่อการทำงาน อันเกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านจิตใจและวัตถุ ประกอบด้วยความรู้สึกรับชอบ ยินดี และเต็มใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า และผลตอบแทนที่เหมาะสม

จากมุมมองทางจิตวิทยา Lazarus (1966) อธิบายว่า ความพึงพอใจเป็นผลผลิตทางปัญญาและอารมณ์ที่เกิดจากกระบวนการประเมินทางความคิดอย่างซับซ้อน โดยบุคคลจะทำการตีความ ประเมินค่า และให้ความหมายกับประสบการณ์ที่ได้รับผ่านการกรองด้วยระบบการรับรู้ ความเชื่อ และภูมิหลังทางจิตวิทยาของตนเอง

ในบริบทการทำงาน Herzberg (1959) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลจากปัจจัยจูงใจที่ประกอบด้วยความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นผ่านงานวิจัยหลายเรื่อง Judge และ Bono (2001) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของพนักงาน โดยคนที่มีความคิดที่ดีและมีความสามารถในการจัดการกับความเครียดจะมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า

3. ทฤษฎี Two-Factor ของ Herzberg

ทฤษฎี Two-Factor หรือทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ Herzberg (1959) เป็นหนึ่งในทฤษฎีแรงจูงใจที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน Herzberg ได้ทำการวิจัยโดยใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน โดยให้ผู้ตอบอธิบายประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พวกเขาพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน

ผลการวิจัยของ Herzberg นำไปสู่การค้นพบที่สำคัญว่า มนุษย์มีความต้องการทางจิตวิทยาที่แตกต่างกันจากความต้องการทางกายภาพ โดยบุคคลไม่ได้ทำงานเพียงเพื่อเงินเดือนเท่านั้น แต่ต้องการความหมายและคุณค่าในงานที่ทำด้วย

ทฤษฎีนี้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

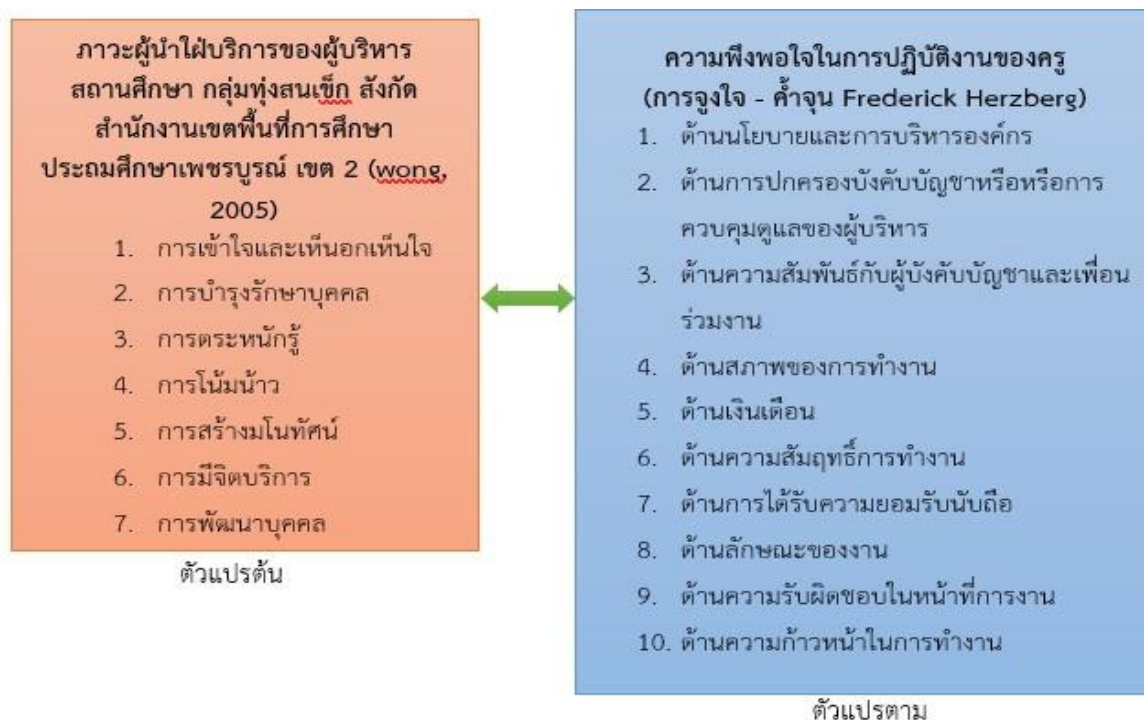
1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่สามารถสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน และการเติบโต

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขรอบตัวในที่ทำงาน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน และเงินเดือน

3. ข้อค้นพบที่สำคัญของ Herzberg คือ ปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้นแยกอยู่อย่างอิสระจากสิ่งที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน หากไม่มีปัจจัยอนามัยหรือไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่หากมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ไม่ได้สร้างแรงจูงใจ ในขณะที่ปัจจัยจูงใจจะสร้างความพึงพอใจและกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้รับความสนใจจากนักวิจัยอย่างกว้างขวาง โดยงานวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง ในบริบทการศึกษาไทย พงษ์ศักดิ์ ขงพันธ์ (2564) พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($r = 0.773$, $p < 0.01$) ส่วน ฐานเจริญ ฌ. (2552) พบความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการกระตุ้นการทำงานของครู ในบริบทสากล ขณะที่ Georgolopoulos (2018) ศึกษาในประเทศกรีซ พบความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ขณะที่ Onan et al. (2025) ศึกษาในประเทศตุรกี พบความสัมพันธ์เชิงบวกสูง ($r = 0.582$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การทบทวนเชิงระบบของ Cansoy and Ramazan (2019) จากงานวิจัย 27 เรื่องยืนยันว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงไว้ในภาพที่ 1 ดังนี้



วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูในสถานศึกษา กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 จำนวน 168 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ครูในสถานศึกษา กลุ่มทุ่งสนเช็ก จำนวน 117 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับชั้นที่สอน และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้รูปแบบแบบตรวจรายการที่มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตามความเป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ซึ่งพัฒนาตามแนวคิดของ Wong (2005) ที่ครอบคลุม 7 ด้าน ได้แก่ การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ การบำรุงรักษาบุคคล การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างโน้ตทัศน์ การมีจิตบริการ และการพัฒนาบุคคล โดยแต่ละด้านประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 28 ข้อ แบบสอบถามส่วนนี้ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) โดยระดับ 5 หมายถึงระดับมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึงระดับมาก ระดับ 3 หมายถึงระดับปานกลาง ระดับ 2 หมายถึงระดับน้อย และระดับ 1 หมายถึงระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ซึ่งพัฒนาตามทฤษฎีการจูงใจ-คำจูงใจของ Frederick Herzberg ครอบคลุม 10 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านการปกครอง บังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพของการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความสำเร็จการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยแต่ละด้านประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ แบบสอบถามส่วนนี้เช่นเดียวกันใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) โดยมีความหมายของระดับคะแนนเช่นเดียวกับตอนที่ 2 แต่เปลี่ยนเป็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแทน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ 2 ลักษณะ คือ การหาความตรงของเนื้อหาและการหาความเชื่อมั่น

การหาความตรงของเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม โดยใช้เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด ผลการประเมินพบว่าข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปจึงสามารถนำไปใช้ได้ทั้งหมด

การหาความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ผลการวิเคราะห์พบว่า

แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับสูงมากและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐานโดยการแจกแจงหาค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล แล้วนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทุ่งสนเช็ก ซึ่งเป็นข้อมูลจากแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการทั้งรายด้านและภาพรวม

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มทุ่งสนเช็ก ใช้วิธีการเดียวกันกับขั้นตอนที่สองโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อประเมินระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งรายด้านและภาพรวม

ขั้นตอนสุดท้าย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.52 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี ร้อยละ 38.46 สอนในระดับประถมศึกษา ร้อยละ 61.54 และมีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 40.17

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ	4.25	0.55	มาก
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	4.17	0.61	มาก
3. ด้านการตระหนักรู้	4.08	0.65	มาก
4. ด้านการโน้มน้าวใจ	4.21	0.58	มาก
5. ด้านการสร้างโมทัศน์	4.12	0.67	มาก
6. ด้านการมีจิตบริการ	4.31	0.53	มาก
7. ด้านการพัฒนาบุคคล	4.28	0.56	มาก
ภาพรวม	4.20	0.59	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีจิตบริการ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคคล ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.56) และด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.55) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการตระหนักรู้ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.65)

2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู (Y)	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร	4.15	0.62	มาก
2. ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล	4.23	0.58	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.26	0.57	มาก
4. ด้านสภาพของการทำงาน	4.10	0.65	มาก
5. ด้านเงินเดือน	3.95	0.72	มาก
6. ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน	4.18	0.60	มาก
7. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	4.12	0.63	มาก
8. ด้านลักษณะของงาน	4.20	0.59	มาก
9. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน	4.29	0.54	มาก
10. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	4.05	0.67	มาก
ภาพรวม	4.15	0.62	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.57) และด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.58) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเงินเดือน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.72)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตารางที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ตัวแปร	ภาวะผู้นำผู้บริหารของ สถานศึกษา (X)	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน (Y)
ภาวะผู้นำผู้บริหารของ สถานศึกษา (X)	1	0.78**
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน (Y)	0.78**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความพึง

พอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยรวม คือ ด้านการมีจิตบริการ ($r = 0.75$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคคล ($r = 0.73$) และด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ($r = 0.71$) ในขณะที่ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม คือ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ($r = 0.76$) รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ($r = 0.75$) และด้านความสมารถในการทำงาน ($r = 0.74$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มทุ่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเฝ้าบริการของ Wong (2005) ที่เสนอว่าผู้นำเฝ้าบริการนั้นมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการบริการผู้อื่นก่อน โดยเฉพาะในองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ได้แก่ การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ การบำรุงรักษาบุคคล การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนต์เสน่ห์ การมีจิตบริการ และการพัฒนาบุคคล ซึ่งผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทุ่งสนเช็กได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยที่พบว่าด้านการมีจิตบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับทฤษฎีของ Greenleaf (1977) ผู้ริเริ่มแนวคิดภาวะผู้นำเฝ้าบริการที่เห็นว่า หัวใจสำคัญของผู้นำเฝ้าบริการคือการมีจิตใจที่ต้องการช่วยเหลือและให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทุ่งสนเช็กแสดงออกถึงการมีจิตบริการในระดับสูง โดยใส่ใจความต้องการของบุคลากรและนักเรียน สนับสนุนการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน และดูแลครูและนักเรียนอย่างทั่วถึง นั้นสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเฝ้าบริการที่ Spears (2004) ได้ขยายแนวคิดของ Greenleaf โดยเน้นย้ำว่าการมีจิตบริการ (Stewardship) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเฝ้าบริการที่แท้จริง

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่าด้านการพัฒนาบุคคลมีค่าเฉลี่ยในระดับรองลงมา สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Wong (2005) ที่เน้นความสำคัญของการพัฒนาบุคคลว่าเป็นการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล ซึ่งมาจากความเชื่อมั่นของผู้นำที่เชื่อว่าบุคคลทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ครู การให้คำปรึกษาแนะนำ และการจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ แสดงให้เห็นถึงการนำหลักการนี้มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

ด้านการตระหนักรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้จะอยู่ในระดับมากก็ตาม สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการพัฒนาการตระหนักรู้ของผู้บริหาร ซึ่ง Wong (2005) ได้อธิบายว่าการตระหนักรู้เป็นความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำเฝ้าบริการจำเป็นต้องเข้าใจว่าการทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน ซึ่งประเด็นนี้อาจเป็นจุดที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ของพันชั่ว (2564) ที่พบว่าภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ ฐานเจริญ ณ. (2552) ที่พบว่าภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของการศึกษาไทยมีแนวโน้มที่จะใช้ภาวะผู้นำเฝ้าบริการในการบริหารงานมากขึ้น

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มท่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากปัจจัยสองประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่เกี่ยวข้องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การที่ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ระบุว่าความรับผิดชอบเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ครูมีความพึงพอใจสูงในประเด็นนี้ สะท้อนให้เห็นว่าพวกเขาได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมตรงตามความสามารถ ได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจด้วยตนเอง และได้รับการสนับสนุนในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Herzberg

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่มีค่าเฉลี่ยในระดับรองลงมานั้น สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow (1943) ที่เน้นความสำคัญของความต้องการทางสังคม (Social Needs) ซึ่งรวมถึงความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าครูมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน

ด้านเงินเดือนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้จะอยู่ในระดับมากก็ตาม สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ระบุว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอจะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่หากได้รับการตอบสนองแล้วก็ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า แม้ครูผู้สอนจะมีความพึงพอใจในด้านเงินเดือนในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงเพื่อป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในอนาคต

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์ศักดิ์ ของพันชู (2564) ที่พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม (2557) ที่พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มท่งสนเช็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำผู้บริหารของ Wong (2005) ที่เน้นว่าผู้นำผู้บริหารจะส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตาม โดยการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการบริการและพัฒนาผู้ตาม จะทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่ด้านการมีจิตบริการมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยรวม สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องกับหลักการของ Greenleaf (1977) ที่เน้นว่าการมีจิตบริการเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำผู้บริหาร และส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตาม ซึ่งในบริบทของ

การศึกษานี้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตบริการสูง โดยใส่ใจความต้องการของบุคลากรและนักเรียน ให้บริการอย่างเต็มที่ และดูแลครูอย่างทั่วถึง ส่งผลให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ส่วนด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1959) ที่ระบุว่าความรับผิดชอบเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจ (Motivators) ที่สำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Wong (2005) ที่เน้นว่าผู้นำไ้บริการจะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบและเติบโตในหน้าที่การงาน ซึ่งในการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงภาวะผู้นำไ้บริการในระดับสูง จะส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจด้วยตนเอง และได้รับการสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการมีจิตบริการกับด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.74$) สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Spears (2004) ที่เสนอว่า การมีจิตบริการของผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบมากขึ้น เนื่องจากผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่และให้บริการแก่พวกเขา ซึ่งในบริบทของการศึกษานี้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตบริการสูง ได้แก่ การใส่ใจความต้องการของบุคลากรและนักเรียน การดูแลครูอย่างทั่วถึง และการให้บริการอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

ด้านเงินเดือนที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ระบุว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ซึ่งไม่ได้เป็นแรงจูงใจโดยตรงในการทำงาน และอาจไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหาร เนื่องจากเงินเดือนของครูในสถานศึกษาของรัฐมีการกำหนดตามระเบียบและโครงสร้างเงินเดือนของทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจจำกัดในการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเงินเดือนให้กับครู

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์ศักดิ์ ของพันช่วง (2564) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไ้บริการและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.773 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานเจริญ ณ. (2018) ที่พบว่าภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่สูงกับแรงจูงใจในการทำงานของครู และยังรวมถึงงานวิจัยของ Georgolopoulos (2018) ที่พบว่า ภาวะผู้นำไ้บริการสามารถเป็นปัจจัยทำนายความพึงพอใจในการทำงานของครูได้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saadaoui et al. (2024) ที่พบว่า ครูมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบไ้บริการ และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบไ้บริการที่รับรู้และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม มีประเด็นที่น่าสังเกตว่า ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการสร้างมโนทัศน์กับด้านเงินเดือนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด ($r = 0.54$) แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า การสร้างมโนทัศน์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น และการนำแนวคิดสร้างสรรค์มาปรับปรุงงาน อาจมีความเชื่อมโยงน้อยกับความพึงพอใจในด้านเงินเดือนที่เป็นปัจจัยภายนอกและอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่แยกปัจจัยจูงใจ (การสร้างมโนทัศน์) และปัจจัยค้ำจุน (เงินเดือน) ออกจากกัน

โดยสรุป ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับทฤษฎีของ Wong (2005) และ

Greenleaf (1977) ที่เน้นว่าผู้นำไ้บริการจะส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของผู้นตาม โดยเฉพาะด้านการมีจิตบริการที่มีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริการและเอาใจใส่ผู้ตาม ในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับครู

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาด้านการตระหนักรู้ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรทำบันทึกสะท้อนผลและใช้แบบประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนและการตัดสินใจของตนเอง และสร้างช่องทางให้ครูและบุคลากรกล้าให้ข้อเสนอแนะ และผู้บริหารควรหาโอกาสได้รับการโค้ชเพื่อมุมมองที่เป็นกลาง
2. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของครู ด้านเงินเดือน ผู้บริหารควรจัดหาสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินและประชาสัมพันธ์ให้ครูรับทราบ เช่น การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ หรือกิจกรรมผ่อนคลาย และชี้แจงโครงสร้างเงินเดือนและโอกาสการเลื่อนขั้นอย่างโปร่งใส พร้อมทั้งเน้นการสร้างแรงจูงใจผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบและการชื่นชมผลงาน เพื่อให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและพึงพอใจในงานมากขึ้น
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำไ้บริการ
4. พัฒนาระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเพิ่มความพึงพอใจด้านเงินเดือนของครู ส่งเสริมความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของครูโดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมและให้ความไว้วางใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไ้บริการกับตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพการทำงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และวัฒนธรรมองค์กร
3. ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำไ้บริการในสังกัดที่แตกต่างกัน
4. ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำไ้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
5. ศึกษาแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะด้านเงินเดือนและความก้าวหน้าในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- ฐานเจริญ, ณ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นการทำงานของครูกับปัจจัยในบริบทสากล* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่]. Chiang Mai Rajabhat University (CMRU RI)
- บุญสม สารสิน. (2564). *การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พงษ์ศักดิ์ ชองพันชั่ว. (2021). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ Institutional Repository. <https://repository.sru.ac.th>
- พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ภาวะผู้นำและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.14456/sujthai.2023.13>

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม. (2557). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร* [งานวิจัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. สืบค้นจาก <https://repository.rmutt.ac.th>

รัชนี้ อุดมสุข. (2565). *ภาวะผู้นำกับความท้าทายในการบริหารองค์กรสมัยใหม่*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รัชฎาภรณ์ ทองรัตน์. (2564). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*.

วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ, 10(1), 95-110. สืบค้นจาก <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/ari>

โรจน์รัตน์ วิจิตรพงศ์. (2565). *ภาวะผู้นำผู้บริหารในองค์กรการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. วัฒนาพานิช.

ศศิธร ศรีสมบัติ. (2566). *ภาวะผู้นำผู้บริหารในสถานศึกษายุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*.

กระทรวงศึกษาธิการ.

สุพจน์ นิมนองค์. (2564). *ผู้นำและการนำองค์กรสมัยใหม่*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร. (2540). *การสื่อสารกับสังคม*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภากร ทิพย์พรหม. (2567). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพ*

ชีวิตการทำงานของครู เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขต

การศึกษา 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 25(1), 75-89.

สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jea>

อนวัจน์ วิภาคธำรงค์คุณ. (2553). *การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย* [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Ed_Adm/Anuwat_W.pdf

Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience* (2nd ed.). Harcourt College.

Georgolopoulos, V. (2018). Servant leadership as a predictor of teachers' job satisfaction.

International Journal of Educational Leadership and Management, 6(2), 34-57.

<https://doi.org/10.26417/ejed.v1i2.p15-28>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.

Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications
- Onan, G., Sürücü, L., Bekmezci, M., Dalmış, A. B., & Sunman, G. (2025). Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers. *Behavioral Sciences*, 15(6), 713.
<https://doi.org/10.3390/bs15060713>
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- Ramazan, C. (2019). *Organizational behavior: An introduction to theory and practice*. Nobel Academic Publishing.
- Saadaoui, A., Massouti, A., & Al-Rashaida, M. (2024). The relationship between servant leadership in schools and teacher job satisfaction: A case study from the United Arab Emirates. *International Journal of Leadership in Education*, 8(2), 112–128.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2311216>
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34, 7–11.
<https://doi.org/10.1002/ltl.94>
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. John Wiley & Sons.
- Wong, P. T. (2005). The paradox of servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 298–309.
-