

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู

สารนิพนธ์  
ของ  
บังอร ไชยเผือก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2550

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู

สารนิพนธ์  
ของ  
บังอร ไชยเผือก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู

บทคัดย่อ  
ของ  
บังอร ไชยเผือก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2550

บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ.

การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศนอกห้องเรียน และบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ และบรรยากาศของโรงเรียน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับช่วงชั้น ของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู 3 โรงเรียน ปีการศึกษา 2549 จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และบรรยากาศของโรงเรียนมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่โดยการทดสอบเชฟเฟ (Scheffe test)

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเยียวารักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้
2. บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม บรรยากาศห้องเรียน และบรรยากาศนอกห้องเรียน
3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

A STUDY OF SERVANT LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND  
SCHOOL CLIMATE OF INFANT JESUS SISTER SCHOOLS

AN ABSTRACT  
BY  
BANG-ORN CHAIYAPHEUK

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

May 2007

Bang-orn Chaiyapheuk. (2007). *A Study of Servant Leadership Characteristics and School Climate of Infant Jesus Sister Schools*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asst Prof. Dr. Vira Supakit.

This study aimed to investigate servant leadership characteristics of school administrators of Infant Jesus Sister Schools in 10 aspects, i.e. listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, and building community; investigate school climate of Infant Jesus Sister Schools in 3 aspects, i.e. classroom climate, out-of-classroom climate, ethical promotion climate; compare the servant leadership characteristics and school climate according to teacher perceptions by their work experience and class level. The samples in this study consisted of 103 teachers from 3 Infant Jesus Sister Schools in the 2549 B.E. academic year. The instrument used for data collection was a 5-point rating scale questionnaire; the servant leadership characteristics and the school climate had Cronbach's Alpha Reliability of .99 and .91 respectively. The statistics used for data analyses were percentage, mean, standard deviation, t-test), One-Way ANOVA, and Least Significant Difference test for multiple comparisons.

The results of the study revealed as follows.

1. The servant leadership characteristics of the school administrators of Infant Jesus Sister Schools as a whole and 10 individual aspects were at a high level. Arranged by mean were conceptualization, stewardship, persuasion, foresight, listening, healing, commitment to the growth of people, building community, empathy, and awareness respectively.

2. The school climate of Infant Jesus Sister Schools as a whole and 3 aspects were at a good level. Arranged by mean were ethical promotion climate, classroom climate, and out-of-classroom climate respectively.

3. The comparisons of the servant leadership characteristics, as a whole, of the school administrators according to teacher perceptions by work experiences and class level, there was a significant difference at .05 level.

4. The comparisons of the school climate, as a whole, according to teacher perceptions by work experiences, there was a significant difference at .05 level. When compared by teacher class level found no difference at .05 level.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ  
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน  
คาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ของ บังอร ไชยเผือก ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภาภิจ)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศ แสงวงศ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภาภิจ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ชูชาติ)

วันที่ ..... เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2550

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับเมตตาความกรุณาเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภาภิก ข้าราชการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยกรุณาให้แนวทางในการศึกษาค้นคว้า ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาอย่างสูง ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภาภิก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ กรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภาภิก อาจารย์ ดร. มารศรี สุธานิติ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แนะนำข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ปรับปรุงแก้ไขขั้นสุดท้ายจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ที่สุด

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตติภรณ์ จงวิศาล รองศาสตราจารย์ ดร. สุนทรี โกมิน บาทหลวง ดร. ขาติชาย พงษ์ศิริ บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทรีโป ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง แบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจนเป็นที่เรียบร้อยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัยที่ได้ให้ความกรุณาเป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนเมธีอิมมาคูลตคอนตแวนต์ โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา กรุงเทพฯ โรงเรียนมหาไถ่ศึกษาโนนสมบูรณ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัย ขอขอบคุณบรรดาเดอรัวรุฒิ จิรสุจริตธรรม และนางสาวจุฑารัตน์ เจริญรัฐ ที่ให้ความช่วยเหลือ และทำให้งานวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออภิมะระลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา สมาชิกคณะพระกุมารเยซู บรูพาจารย์ทุกท่านที่มีพระคุณ และได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และอบรมสั่งสอนผู้วิจัย

บ้งอร ไชยเผือก

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
	ความสำคัญของการวิจัย.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	5
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	5
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
	สมมติฐานในการวิจัย.....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
	โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู.....	12
	บุญราศีนิโคลาส บาร์เร ผู้สถาปนาคณะภคินีพระกุมารเยซู.....	12
	ประวัติการจัดการศึกษาของคณะ / มูลนิธิพระกุมารเยซู ประเทศไทย.....	13
	หลักการจัดการศึกษาคณะภคินีพระกุมารเยซู.....	15
	เครื่องหมายของคณะภคินีพระกุมารเยซู.....	15
	ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา.....	15
	วิสัยทัศน์.....	15
	พันธกิจ.....	15
	คติพจน์.....	15
	เป้าหมายในการให้บริการด้านการศึกษา การศึกษาอบรม.....	15
	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership).....	18
	คุณลักษณะของผู้รับใช้.....	21
	การฟัง.....	21
	ความเห็นอกเห็นใจ.....	23

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การเยียวยารักษา.....	24
การตระหนักรู้.....	25
การโน้มน้าวใจ.....	27
การสร้างมโนทัศน์.....	28
การมองการณ์ไกล.....	29
ความรับผิดชอบร่วมกัน.....	31
การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน.....	32
การสร้างกลุ่มชน.....	33
บรรยากาศขององค์กร.....	35
ความหมายของบรรยากาศขององค์กร.....	35
ความสำคัญของบรรยากาศขององค์กร.....	37
ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร.....	38
บรรยากาศของโรงเรียน.....	40
บรรยากาศห้องเรียน.....	40
บรรยากาศนอกห้องเรียน.....	44
บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม.....	47
เอกสารเกี่ยวกับตัวแปรต้น.....	50
ประสบการณ์การทำงาน.....	50
ระดับช่วงชั้น.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
งานวิจัยในประเทศ.....	52
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53
3    วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
กำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	56
ประชากร.....	56
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	56

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>3 (ต่อ)</b>	
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
การจัดกระทำข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>62</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	63
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 10 ด้าน.....	64
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน.....	72
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน.....	80
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน.....	87
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>90</b>
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	90
สมมติฐานในการวิจัย.....	90
ขอบเขตของการวิจัย.....	91

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	91
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	92
สรุปผลการวิจัย.....	92
อภิปรายผลการวิจัย.....	93
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	97
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก.....	111
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	130

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
2 จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
3 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน.....	64
4 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมและรายข้อ.....	65
5 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ.....	66
6 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมและรายข้อ.....	67
7 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมและรายข้อ.....	68
8 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการฟัง โดยรวมและรายข้อ.....	69
9 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการเยียวยารักษา โดยรวมและรายข้อ.....	70
10 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน โดยรวมและรายข้อ.....	71
11 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการสร้างกลุ่มชน โดยรวมและรายข้อ.....	73
12 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมและรายข้อ.....	74
13 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ กุมารเยซู ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมและรายข้อ.....	75
14 บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน...	76
15 บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยากาศของการ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมและรายข้อ.....	77

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 บรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยาการห้องเรียน โดยรวมและรายข้อ.....	78
17 บรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยาการนอกห้องเรียน โดยรวมและรายข้อ.....	79
18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์.....	81
19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน จำแนกตามระดับช่วงชั้น.....	82
20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามระดับช่วงชั้น.....	83
21 การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยจำแนกตามระดับช่วงชั้น.....	85
22 ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยาการองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	87
23 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยาการองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับช่วงชั้น..	88
24 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างบรรยาการองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามระดับช่วงชั้น.....	89

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาคณะภคินีพระกุมารเยซู.....	14
3 เครื่องหมายของคณะภคินีพระกุมารเยซู.....	15
4 ภาพลักษณะการศึกษาอบรมของคณะ/มูลนิธิพระกุมารเยซู.....	17
5 สรุปแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศ.....	39

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้มีคุณภาพมีคุณธรรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถพื้นฐานที่ช่วยในการดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปอย่างสงบสุข เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ วัฒนธรรม วิทยาการและเทคโนโลยีจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนนำความรู้ ความสามารถและความดีไปพัฒนาสังคมและประเทศชาติ พัฒนาปรับปรุงคุณภาพของประชากรให้ตอบสนองและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545-2549 ที่กล่าวว่า “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544: 15).

การศึกษาพัฒนาวุฒิ ความสามารถของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางจิตใจ เพื่อให้คนสามารถชื่นชมความจริง ความงาม และความดีอันเป็นความสุขที่สมบูรณ์ที่สุด (ลำลี รักสุทธิ. 2542: 32; อ้างอิงจาก Aristotle, n.d.) ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งระบุไว้ในมาตราที่ 6 “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545: 16). การจัดการศึกษาจึงเป็นไปเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศให้เป็นคนดี มีปัญญา และดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์

ผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินกิจการต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดความสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็สามารถทำให้การดำเนินงานทางการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ได้สำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากครูทั่วไป เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและพัฒนาองค์กร (พระธรรมปิฎก. 2541ก: 1) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานงานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

โรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู มีการบริหารจัดการการศึกษาตามระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และตามแนวปรัชญาการศึกษาของสภาการศึกษาคาทอลิกและตามหลักการของคณะ โดยมีคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของคณะ เป็นผู้ร่วมกันวางแนวปรัชญาและนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งเน้นการอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรมตามหลักสากลของทุกศาสนา และสอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีไทย มีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในชีวิต โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีศักยภาพในทุกมิติของชีวิต เพื่อเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ และมีแนวทางการจัดการศึกษาที่เน้นบรรยากาศแห่งคุณธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนตามแนวปรัชญาการจัดการศึกษาที่ว่า “ชื่อสัตย์ในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่” (พระมหาไถ่ศึกษา. 2545)

ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูทุกแห่งเป็นนักบวช ซึ่งได้รับการฝึกอบรมเพื่ออุทิศตนรับใช้ผู้อื่นในการแพร่ธรรม มุ่งเน้นให้การศึกษอบรมแก่เด็กและเยาวชนมากกว่าการดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นนักบวชถือว่าเป็นผู้อุทิศตนและเป็นผู้ติดตามพระเยซูคริสต์ซึ่งเป็นแบบฉบับหรือแรงบันดาลใจของผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำหน้าที่ในฐานะผู้บริหารตามแบบอย่างและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) (Greenleaf. 1991: 30) ที่ให้คุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับผิดชอบต่อความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัตถุมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นความรู้สึกที่มีอยู่ตามธรรมชาติที่เกิดความปรารถนาที่จะรับใช้บุคคลทั่วไป เป็นการแสวงหาเพื่อการพัฒนาแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความต้องการของผู้อื่นและมีความพร้อมที่จะสนับสนุนชีวิตกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงการตัดสินใจ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดพลังในสถาบันและยังเป็นการส่งเสริมปรับปรุงสังคมอีกด้วย (Greenleaf. 1977: 13)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบผู้รับใช้จะมองข้าม หรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่ม ที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาสังเกตเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำประเภทนี้ดูเหมือนว่าจะมีศักยภาพที่ปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมทั้งครบในสถานศึกษาที่พวกเขาให้การศึกษอบรม ใช้ชีวิตเพื่อการรับใช้ (Livovich. 1999: 42)

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความเข้าใจและแนวปฏิบัติซึ่งจะนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ที่บังคับบัญชา จะส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาตัวตนของบุคคล การสร้างเสริมกลุ่ม การปฏิบัติอย่างแท้จริง การแบ่งปันอำนาจและหน้าที่เพื่อความดีงามของแต่ละบุคคลแก่องค์กร และผู้ที่องค์กร

ให้บริการ ผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ผู้ที่ถูกเรียกให้รับใช้ก่อนที่จะนำผู้อื่น สิ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้คือ การมีหัวใจของการบริการและพร้อมที่รับใช้บุคคลในองค์กร มากกว่าการแสวงหาการเลื่อนตำแหน่งงานในฐานะผู้นำ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มี 10 ด้าน (Greenleaf, 2002: 21-61) ประกอบด้วย การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวรักษา การตระหนักรู้ การโน้มหน้าใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง queื้อให้บุคคลได้รับแรงบันดาลใจที่ดีต่อการศึกษา การสร้างบรรยากาศที่ดีเป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียนที่มีสภาพและความต้องการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับแนวคิดและดุลยพินิจของบุคลากรในโรงเรียนนั้นๆ ที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เป็นแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างพลังความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ในตนเอง ให้เจริญเติบโตอย่างเต็มขีดความสามารถ ศักยภาพจะได้รับการกระตุ้นและพัฒนา โดยมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน ซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้ ย่อมทำให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพล อันเป็นประโยชน์ในการที่นักเรียนจะได้พัฒนาตนเองให้เต็มความรู้ ความสามารถและเต็มตามศักยภาพ

ส่วนสำคัญที่สุดของการปฏิรูปการศึกษา จึงเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ และจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมได้อย่างเหมาะสมกับวัย จำเป็นต้องพัฒนาความเชื่อใหม่ว่า มนุษย์มีศักดิ์ศรีของความเป็นคน และมีศักยภาพในการเรียนรู้สูงยิ่ง การเรียนรู้สำคัญกว่าความรู้ ครูจะต้องพยายามจัดกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนจัดบรรยากาศการเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้แสดงออกและมีส่วนร่วมภายใต้บรรยากาศที่รื่นรมย์ สนุกสนานเป็นกันเอง (สุพล อนามัย, 2549: 3) รวมถึงการจัดบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทย มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดภาคนี้คณะพระกุมารเยซูพยายามสร้างบรรยากาศโรงเรียนให้เอื้อต่อการพัฒนาความเป็นบุคคลของเด็กและเยาวชน ให้เป็นคนมีความรู้ ความสามารถ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนดี และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในชั้นเรียน นอกชั้นเรียน รวมถึงการจัดกิจกรรมที่เอื้อให้นักเรียนเป็นคนดีมีคุณธรรม โดยสอดแทรกในโครงการ กิจกรรม งาน และการจัดประสบการณ์

การเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระ ทั้งนี้เพื่อจัดให้บรรยากาศโรงเรียนเป็นปัจจัยเอื้อที่สำคัญในการจัดการศึกษาตามปรัชญาการศึกษาของคณะพระกุมารเยซูที่ว่า “ที่อัสตัยในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่” ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้เด็กและเยาวชนเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น นอกจากนี้ยังเป็นคนที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อันจะเป็นบุคลิกภาพของนักเรียนที่ได้รับการศึกษาในโรงเรียนสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นในการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทั้งในห้องเรียน นอกห้องเรียน และในทุกกิจกรรมงาน โครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในเด็กและเยาวชน

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการการบริหารการศึกษาของคณะในการพิจารณาฝึกอบรมบุคลากรของคณะที่ทำหน้าที่ในการบริหารการศึกษา และผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อสามารถเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ และเสริมสร้างบรรยากาศของสถานศึกษาให้เป็นที่มาของแรงบันดาลใจในการจัดการศึกษาของคณะต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และด้านการสร้างกลุ่มชน
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
3. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างกลุ่มชน ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และระดับช่วงชั้น

4. เพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและระดับช่วงชั้น

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยทำให้ทราบคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู สารสนเทศจากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อ คณะกรรมการการบริหารการศึกษาของคณะในการพิจารณาฝึกอบรมบุคลากรของคณะที่ทำหน้าที่ในการบริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ในการพัฒนา และเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ และในการเสริมสร้างบรรยากาศของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอน เป็นไปตามเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาของคณะต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในระดับช่วงชั้นที่ 1, 2 และ 3 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ปีการศึกษา 2549 จำนวน 3 โรงเรียน จำนวน 139 คน

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่ทำการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1, 2 และ 3 ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ปีการศึกษา 2549 จำนวน 3 โรงเรียน จำนวน 103 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: 608) และสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้โรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่มตามสัดส่วนของประชากร

#### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ
  - 1.1 ประสบการณ์ในการทำงาน
    - 1.1.1 น้อยกว่า 10 ปี
    - 1.1.2 10 ปีขึ้นไป
  - 1.2 ระดับช่วงชั้น
    - 1.2.1 ช่วงชั้นที่ 1 (ป. 1 –ป.3)
    - 1.2.2 ช่วงชั้นที่ 2 (ป. 4 –ป.6)
    - 1.2.3 ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 –ม.3)

## 2. ตัวแปรตาม ได้แก่

### 2.1 คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.1.1 การฟัง

2.1.2 การเห็นอกเห็นใจ

2.1.3 การเยียวยารักษา

2.1.4 การตระหนักรู้

2.1.5 การโน้มน้าวใจ

2.1.6 การสร้างมโนทัศน์

2.1.7 การมองการณ์ไกล

2.1.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน

2.1.9 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน

2.1.10 การสร้างกลุ่มชน

### 2.2 บรรยากาศโรงเรียน

2.2.1 บรรยากาศห้องเรียน

2.2.2 บรรยากาศนอกห้องเรียน

2.2.3 บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้** หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์กรและเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด โดยมีคุณลักษณะที่เด่นชัด 10 ประการของผู้นำ คือ 1 การฟัง 2 การเห็นอกเห็นใจ 3 การเยียวยารักษา 4 การตระหนักรู้ 5 การโน้มน้าวใจ 6 การสร้างมโนทัศน์ 7 การมองการณ์ไกล 8 ความรับผิดชอบร่วมกัน 9 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10 การสร้างกลุ่มชน

1.1 **การฟัง (Listening)** หมายถึง การพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง เพื่อได้ยินเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

1.2 **การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)** หมายถึง การพยายามเข้าใจและยอมรับผู้อื่นว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

1.3 การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การช่วยให้บุคคลสามารถเอาชนะต่อภาวะอารมณ์ที่ทุกข์โศก เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง

1.4 การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง การมีความรู้และความเข้าใจ รวมทั้งมีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

1.5 การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง ความสามารถพูดชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่น มากกว่าการบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

1.6 การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง การพยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาของแต่ละวัน

1.7 การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) หมายถึงการสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อผู้อื่น

1.9 อุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น

1.10 การสร้างกลุ่มชน (Building Community) หมายถึง การสร้างความรู้สึกถึงความ เป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตามและผู้ร่วมงาน

2. บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน 1 ด้านบรรยากาศห้องเรียน 2 ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน 3 ด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

2.1 ด้านบรรยากาศห้องเรียน หมายถึง การจัดห้องเรียนให้สะอาดและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ มีการถ่ายเทของอากาศ มีเนื้อที่สำหรับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เหมาะสม ห้องเรียนมีการตกแต่งให้อยู่ในสภาพที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน มีวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ มีป้ายนิเทศเพื่อติดข่าวสารและผลงานของนักเรียน และมีมุมหนังสือให้ผู้เรียนได้อ่านอย่างหลากหลาย

2.2 ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน หมายถึง การดูแลรักษาความสะอาดและการจัดสภาพแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความปลอดภัย มีการปรับปรุงซ่อมแซม อาคารต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีความแข็งแรง ไม่มีสิ่งของวางเกะกะซึ่งเป็นสาเหตุของอุบัติเหตุ

ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ได้รับการซ่อมแซมดูแล มีมุมเสริมความรู้และมุมหนังสือให้ผู้เรียนได้อ่านอย่างหลากหลาย

**2.3 ด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม** หมายถึง การจัดกิจกรรมในชั้นเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี และมีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทย มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

**4. ประสบการณ์** หมายถึง จำนวนปีในการทำงานของครู แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป

**5. ระดับช่วงชั้น** หมายถึง ระดับช่วงชั้นที่ครูผู้ตอบแบบสอบถามสอนประจำอยู่ แต่ถ้ามีการสอนทั้ง 2 ระดับช่วงชั้น ให้พิจารณาคาบที่สอนมากเป็นเกณฑ์ตัดสินแบ่งช่วงชั้น

5.1 ระดับช่วงชั้นที่ 1 (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 3)

5.2 ระดับช่วงชั้นที่ 2 (ประถมศึกษาปีที่ 4 – 6)

5.3 ระดับช่วงชั้นที่ 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3)

**6. โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะพระกุมารเยซู** หมายถึง โรงเรียนเอกชนคาทอลิก ที่เปิดสอน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ภายใต้การบริหารโดยภคินีคณะพระกุมารเยซู

### กรอบความคิดในการวิจัย

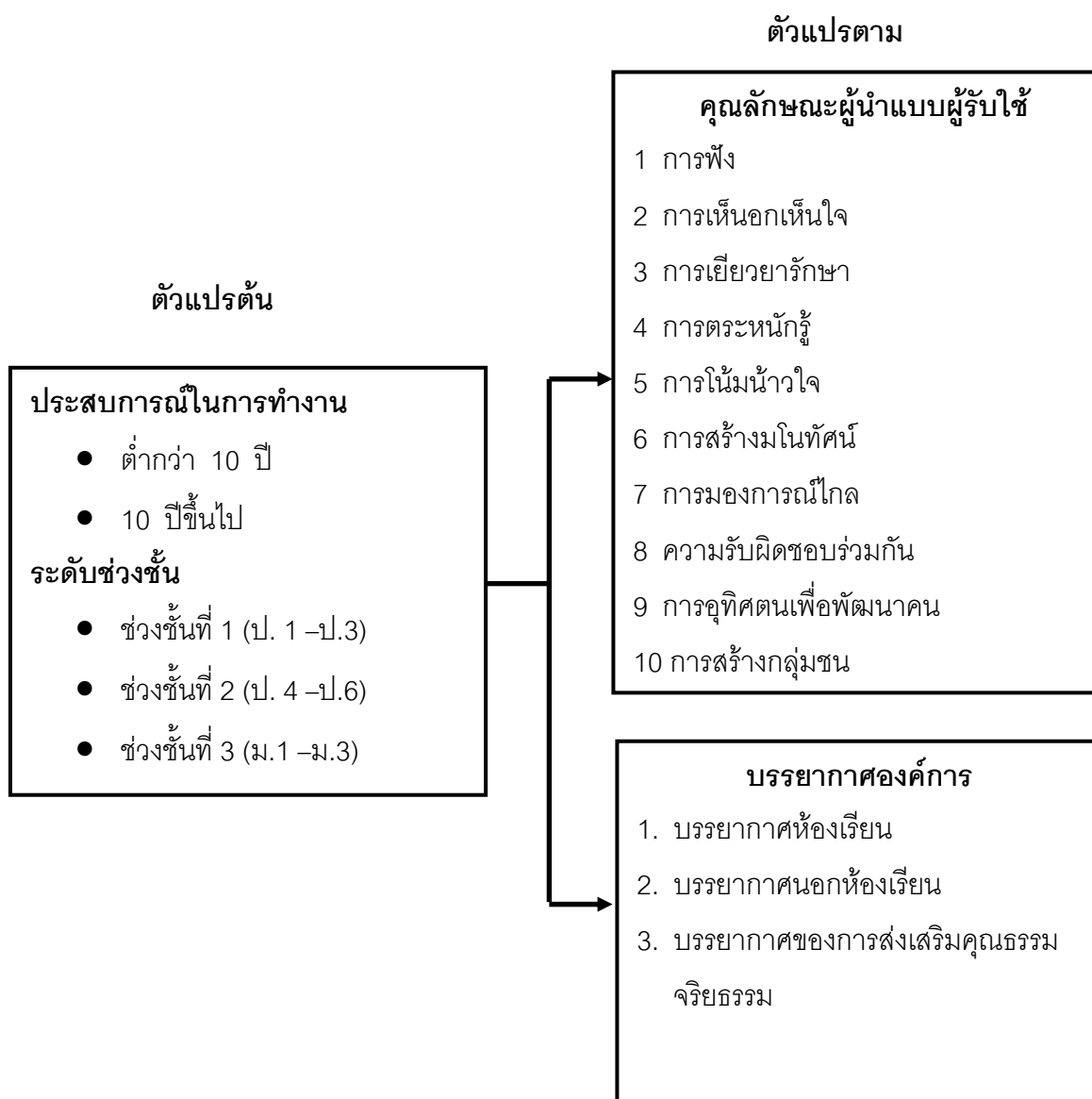
ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership Characteristics) โดยใช้จากแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002: 21 - 61) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ 10 ด้าน ดังนี้ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเสียสละรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนต์เสน่ห์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน

กรอบความคิดในเรื่องบรรยากาศโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวคิดการจัดสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพในห้องเรียน ซึ่งยึดหลักการที่เปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ (กรมวิชาการ, 2534:89-93; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539:7-71) การจัดห้องเรียนให้มีความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ (เทียน ทองแก้ว, 2538ก:74-81) การปฏิบัติในการดูแลรักษาความสะอาดและสิ่งแวดลอมในบริเวณโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542: 142-143) การสร้างความปลอดภัยในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่นักเรียนมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541:112-114) แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศ

ห้องเรียน และบรรยากาศนอกห้องเรียน ((สุพล อนุภมัย. 2549: 49 -51) และบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ตามปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ที่ว่า “ซื่อสัตย์ในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่” ซึ่งเป็นการเน้นบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม (โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา. 2545: 4)

ตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้แนวคิดประสบการณ์การสอนจากการศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนและตัวนักเรียน พบว่าประสบการณ์การสอนของครูมีผลโดยตรงต่อผลผลิตผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (บุญเรือง ศรีเหรียญ. 2542: 322) ประสบการณ์การบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (สมชาย ประวัติศรีชัย. 2544: 18; อ้างอิงจาก Pendley. 1985: 98) ระดับช่วงชั้นจากตัวแปรช่วงชั้นของครูในงานวิจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 – 4 และงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่พบว่าครูผู้สอนในระดับช่วงชั้นที่ต่างกัน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทำให้ผู้เรียนรู้จักคิดและศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ด้านการส่งเสริมประชาธิปไตยและคุณธรรม จริยธรรมที่แตกต่างกัน (สมศักดิ์ สิทธิวันชัย. 2548: 92)

กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำแบบผู้ใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการส่งเสริมกลุ่มชน ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงาน และระดับช่วงชั้นต่างกัน แตกต่างกันไป

2. บรรยายภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน คือ ด้าน  
บรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม  
จริยธรรม ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงาน และระดับช่วงชั้นต่างกัน แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ รายละเอียดของการศึกษานำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู
2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. บรรยากาศองค์กร
4. เอกสารเกี่ยวกับตัวแปรต้น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู

##### บุญราศีนิโคลาส บาร์เร ผู้สถาปนาคณะภคินีพระกุมารเยซู

ในศตวรรษที่ 17 สภาพสังคมประเทศฝรั่งเศสกำลังมีปัญหาความเสื่อมทางด้านศีลธรรม คุชขาดความสำนึกในหน้าที่ต่อเด็กๆ และเยาวชนโดยเฉพาะเยาวชนสตรีแทบไม่มีโอกาสได้รับการศึกษาเลย บาทหลวงนิโคลาส บาร์เร ซึ่งได้รับศีลบรรพชาเป็นพระสงฆ์ในคณะมินิมส์ เป็นผู้มีความศรัทธาเชื่อมั่นในธรรมล้ำลึกเกี่ยวกับพระวจนาตถ์ทรงรับเอากาย และตระหนักอย่างลึกซึ้งถึงความรักที่พระคริสต์ทรงมีต่อมวลมนุษย์ มองเห็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องร่วมแก้ปัญหาสังคมที่เผชิญอยู่ ท่านมีแนวคิดที่จะจัดการศึกษาแบบให้เปล่าซึ่งมีครูสตรีหลายคนได้สมัครใจมาร่วมงานกับท่าน

ในปี พ.ศ. 2209 (ค.ศ. 1666) บาทหลวงนิโคลาส บาร์เร ได้รวบรวมบรรดาสตรีที่มีอุดมการณ์และจิตตารมณ์เดียวกันจำนวน 12 คน ให้มาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ เพื่ออุทิศตนในการให้การศึกษาอบรมแก่เด็กและเยาวชนโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน นับเป็นจุดเริ่มต้นของนักบวชหญิงคณะพระกุมารเยซู การดำเนินงานโรงเรียนการกุศลของคณะภคินีพระกุมารเยซูได้เจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก และมีการขยายกิจการไปตามที่ต่างๆ ทั่วประเทศฝรั่งเศส

นอกจากงานด้านการศึกษาแล้ว บาทหลวงนิโคลาส บาร์เร ยังเป็นผู้แนะนำชีวิตจิตและได้ช่วยเหลือผู้คนเป็นจำนวนมาก ท่านได้ดำเนินชีวิตด้วยความเชื่อ ความศรัทธาอย่างร้อนรนด้วยความรักในพระเจ้าตลอดชีวิต และท่านได้สิ้นใจอย่างสงบ เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2229 (ค.ศ. 1686)

เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2542 (ค.ศ. 1999) พระสันตปาปาจอห์น ปอลที่ 2 ได้ทรงประกาศแต่งตั้งให้ท่านเป็นบุญราศี ณ มหาวิหารนักบุญเปโตร กรุงโรมประเทศอิตาลี ท่านได้รับการยกย่องให้เป็นรูปแบบของความศักดิ์สิทธิ์ด้วยชีวิตของท่านซึ่งมีรากฐานอยู่ในข้อคำสอนของพระวรสารอย่างแท้จริง

### ประวัติการจัดการศึกษาของคณะ / มูลนิธิพระกุมารเยซู ประเทศไทย

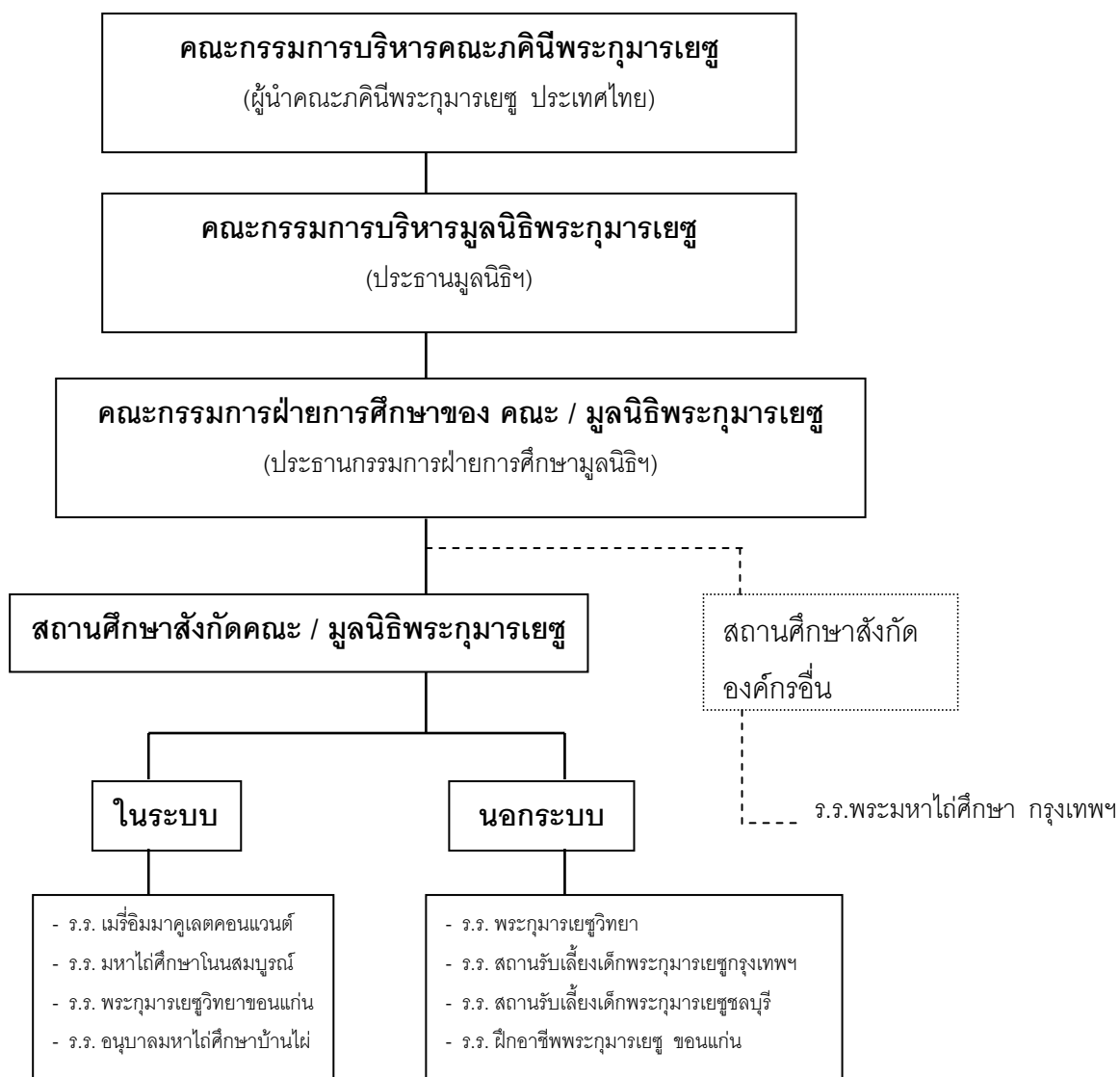
กิจการโรงเรียนการกุศลของคณะภคินีพระกุมารเยซูในประเทศฝรั่งเศสที่ก่อตั้งโดยบุญราศีนิโคลาส บาร์เร ได้เจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2395 (ค.ศ. 1852) ได้เริ่มขยายกิจการออกไปยังประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย ยุโรป และทั่วทุกทวีปตามลำดับ

ในปี พ.ศ.2428 (ค.ศ. 1885) บาทหลวงเวร์ อูปลังฆราชแห่งประเทศสยามในขณะนั้น ได้เชิญคณะภคินีพระกุมารเยซูให้มาทำงานด้านการศึกษาในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ทางคณะจึงส่งสมาชิกจำนวน 5 คนมา และได้ทำงานในประเทศไทยเป็นเวลา 22 ปี

ในปี พ.ศ.2500 (ค.ศ. 1957) พระสังฆราชสงวน สุวรรณศรี พระสังฆราชแห่งสังฆมณฑล จันทบุรี ได้เชิญคณะภคินีพระกุมารเยซูให้มาทำงานด้านการศึกษาในประเทศไทยเป็นครั้งที่สอง ซึ่งในครั้งนั้นภคินีจำนวน 5 คน จากประเทศมาเลเซีย – สิงคโปร์ ได้ถูกส่งให้มาดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นที่จังหวัดชลบุรี ในบริเวณที่ดินของบาทหลวงมาร์โตซึ่งได้ทำพันธกรรมมอบให้ ในระหว่างการดำเนินการก่อสร้างโรงเรียนเมรี่อิมมาคูเลตคอนแวนต์ ที่จังหวัดชลบุรีอยู่นั้น ก็ได้รับคำเชิญจากบาทหลวงกอทเบาท คณะสงฆ์พระมหาไถ่ให้มาเปิดโรงเรียนที่ซอยร่วมฤดี กรุงเทพฯ เพื่อจัดการศึกษาให้แก่เด็กไทยและต่างชาติ ที่บิดามารดาเข้ามาทำงานในประเทศไทย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 (ค.ศ. 1973) คณะภคินีพระกุมารเยซูได้รับอนุญาตให้จัดตั้งมูลนิธิพระกุมารเยซูขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลืองานสังคมด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการให้การศึกษอบรม

ปัจจุบันคณะภคินีพระกุมารเยซูได้ขยายงานด้านการศึกษาและมีสถานศึกษาทั้งในและนอกระบบ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาคณะภคินีพระกุมารเยซู  
ที่มา: โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา. 2545. หน้า 4

หลักการจัดการศึกษาคณะภคินีพระกุมารเยซู  
เครื่องหมายของคณะภคินีพระกุมารเยซู



ภาพประกอบ 3 เครื่องหมายของคณะภคินีพระกุมารเยซู

1. **พืนสีแดงมีแถบสีเงินขลิบทอง** หมายถึง ความรัก ความเมตตาของพระเจ้าที่ต่อมนุษย์
2. **พระคัมภีร์และสายประคำ** หมายถึง หน้าที่ของเราต่อพระเจ้า คือ การศึกษา พระวจนะของพระองค์ สวดภาวนาสรรเสริญพระองค์
3. **เครื่องปั้นไฟ** หมายถึง การที่เราแต่ละคนมีส่วนช่วยในการทำงานสร้างสรรค์โลก โดยสิ้นสุดกำลังและสติปัญญา
4. **กางเขนทอง** หมายถึง เราต้องเลียนแบบพระเยซูคริสตเจ้าในการเสียสละตนเองเพื่อรับใช้สังคม
5. **ดอกมาเกอริต** หมายถึง ความบริสุทธิ์ใจ ความจริง และความสุภาพต่อหน้าพระเจ้า
6. **คติพจน์** “ซื่อสัตย์ในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่” หมายถึง การมีความพากเพียรแน่วแน่ที่จะดำเนินชีวิตในครรลองธรรมและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง

### ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา

คณะภคินีพระกุมารเยซูจัดการศึกษาสืบทอดจิตตารมณ์ของบุญราศีนิโคลาส บาร์เร ผู้ก่อตั้งคณะภคินีพระกุมารเยซู ซึ่งยึดหลักการจัดการศึกษานบนพื้นฐานปรัชญาการศึกษาคาทอลิกว่า มนุษย์เป็นสิ่งสร้างของพระเจ้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวซึ่งต้องได้รับการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพสมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ดังนั้น “ความรัก” จึงเป็นพื้นฐานสำคัญและจำเป็นเพื่อให้การศึกษาอบรมบรรลุผลในการพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ การจัดการศึกษาเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อช่วยให้มนุษย์ได้รับการหล่อหลอม เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา มีความรู้ มี

คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขเป็น  
พลเมืองที่มีคุณภาพ – คุณธรรมของสังคมและมีความสุขในชีวิต

### วิสัยทัศน์

เสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเพื่อการเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ มีความเคารพต่อ  
ศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น ร่วมมือในการสร้างสรรค์สังคมแห่งความยุติธรรม สันติ รักษา  
ศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

### พันธกิจ

จัดการศึกษาตามหลักพระคริสตธรรม เพื่อหล่อหลอมบุคคลให้มีความมุ่งมั่นในการ  
พัฒนาตนเองและสังคม มีคุณภาพด้านคุณธรรม – จริยธรรม สติปัญญา อารมณ์และสังคม มีความ  
เป็นอิสระ สามารถคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรองและแสดงออกอย่างเหมาะสม มีสุนทรียภาพ รักษา  
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

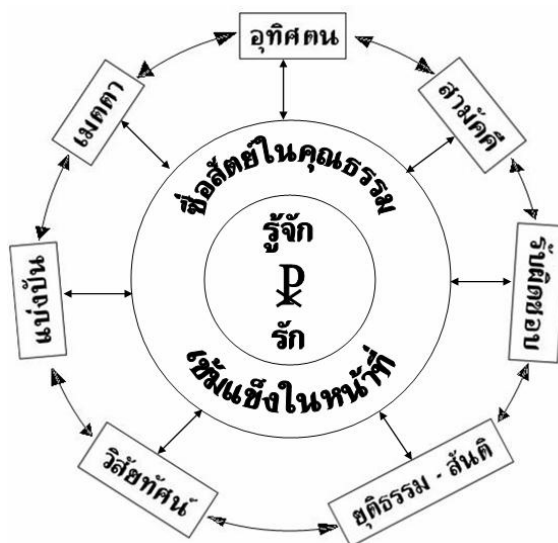
### คติพจน์

ซื่อสัตย์ในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่

### เป้าหมายในการให้บริการด้านการศึกษา การศึกษาอบรม

คณะภคินีพระกุมารเยซู มุ่งส่งเสริมศักดิ์ศรีและพัฒนาบุคคลให้เป็นคนที่มีสมบูรณ์ มี  
คุณธรรมมีความรู้ เป็นบุคคลที่เสริมสร้างสังคมแห่งความยุติธรรม และสันติ สามารถแสดงออกตาม  
ศักยภาพแห่งความดีและความเป็นจริงของบุคคล อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสามัคคี ประองตอง มีอิสระ  
รู้จักรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

ภาพลักษณ์การศึกษาอบรมของคณะ / มุณินิธิพระกุมารเยซู ปรากฏ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ภาพลักษณะการศึกษานิเทศศาสตร์ของคณะ / มูลนิธิพระกุมารเยซู  
ที่มา: โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา. 2545. หน้า 4

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สถานศึกษา สังกัดคณะ / มูลนิธิพระกุมารเยซู มุ่งหมายจะพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรและเยาวชนตามภาพประกอบ 4 อธิบายได้ดังนี้

1. **แบ่งปัน** หมายถึง การเป็นบุคคลที่รู้จักแบ่งสิ่งที่ตนมีให้แก่ผู้อื่นไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ความสามารถ เวลาและสิ่งของ
2. **เมตตา** หมายถึง การเป็นบุคคลที่รู้จักยอมรับความแตกต่างแห่งการเป็นบุคคลของตนเองและผู้อื่นด้วยความเคารพ และพร้อมที่จะให้อภัยความผิดบกพร่องทั้งของตนเองและผู้อื่น ด้วยใจเปิดกว้าง
3. **อภิศตน์** หมายถึง การเป็นบุคคลที่ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า มีศักดิ์ศรีด้วยความรักความเสียสละ เพื่อให้เกิดความดีงามต่อส่วนรวมแท้จริง
4. **ยุติธรรมและสันติ** หมายถึง การเป็นบุคคลที่รู้จักปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเข้มแข็ง และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพส่งเสริมความเสมอภาคให้เกิดขึ้นในสังคม
5. **สามัคคี** หมายถึง การเป็นบุคคลที่รู้จักให้ความร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข
6. **รับผิดชอบ** หมายถึง การเป็นบุคคลที่รู้จักคิด ไตร่ตรองอย่างรอบคอบเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามครรลองธรรม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้อื่น

7. **วิสัยทัศน์** หมายถึง การรู้จักแสวงหาความรู้ความเข้าใจในบริบทสังคม รู้จักหาข้อมูลบนพื้นฐานของความเป็นจริง สามารถใช้วิจารณ์ญาณในการแยกแยะ และมีอิสระในการเลือกปฏิบัติอย่างเท่าทันและสมเหตุสมผล

### ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด

ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่คุณค่าพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานต่างๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว ดาฟท์ (Daft, 1999: 371-375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

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

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

ในปี ค.ศ. 1970 โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977: 203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ขึ้นมาโดยได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอรัแมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง

ยูลค์ (Yulk. 2000: 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ต้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำให้เกิดผู้นำแบบผู้รับใช้มากยิ่งขึ้นในสังคม

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977: 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบผู้รับใช้ ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในนำไปสู่ความเป็นผู้นำ

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกทำๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของ

ธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบผู้รับใช้และเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมมุติขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995: 4)

แหล่งที่มาของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถค้นพบได้จากหลายแหล่งในพระคัมภีร์ เช่น New American Bible (70: 329) อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (Servant) “การบริการรับใช้” (Service) และ “รับใช้” (Serve) ในพระวรสารที่เขียนโดยนักบุญลูกา (Luke 22:27) กล่าวถึงพระเยซูกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านดั่งผู้รับใช้” (John: 10:44) พระวรสารซึ่งนิพนธ์โดยนักบุญยอห์น กล่าวถึงพระเยซูแสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คน (John. 3:13-17)

ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง ดาฟท์ (Daft, 1999: 375-379) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้จะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับการตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ

ผู้นำแบบผู้รับใช้พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าจะข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่

จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม ดาฟท์ (Daft. 2000: 523-525) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร กรีนลีฟ (Greenleaf.1997: 4) กล่าวว่า “รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ”

### คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้

กรีนลีฟ (Greenleaf. 2002: 21-61) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ด้านของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และการสร้างกลุ่มชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### การฟัง (Listening)

ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถกำหนดเอกลักษณ์ (identity) และเจตจำนง (will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่นๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้นพร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟัง

เกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุมและการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ โดยการสะสมความรู้จากในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่างๆ ร่วมผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์กร

ในการสรุปเกี่ยวกับกรณีศึกษาของวอล์กเกอร์ (Walker. 1997) เขาได้กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้นี้ได้ดำเนินการสิ่งต่างๆ อย่างคงเส้นคงวาด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจและเคารพ ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ให้การดูแล ผู้ครอบครองความไว้วางใจ และมอบอุทิศตนเพื่อการเติบโตเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงานของบุคคลอื่นทั้งที่เป็นรายบุคคลและส่วนรวม

นอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การฟัง หมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor. 2002: 17) กล่าวว่า กรีนลีฟให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำ และความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ที่จะเปิดเผย ความสามารถที่จะฟังและความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

เทย์เลอร์-จิลเลียนส์ (Taylor-Gillians. 1998: 12) ให้ความสำคัญต่อการฟังเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถตระหนักรู้ เป็นผู้โน้มน้ำหนักหรือแม้แต่เป็นผู้สร้างมโนทัศน์

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1997: 12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดว่าผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือการที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่

สรุปคุณลักษณะการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของ

สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

### ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่า เขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (unique spirit) ผู้นำต้องมีทักษะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขา แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่างๆ อันเกิดจากอารมณ์ หรืออคติ

การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการทำงานที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปुरुชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็นที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่มชน วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร วิธเลย์ (Wheatley, 1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนี้อีกมากมายอย่างเป็นระบบและมีน้ำหนักแห่งความน่าเชื่อถือมากขึ้น

นอกจากนั้น มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเห็นอกเห็นใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 93) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของ

เขาด้วยเทย์เลอร์ (Taylor. 2002: 21) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ หมายถึง การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความรักห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

กรีนลีฟ (Greenleaf.1997: 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจคือการยอมรับผู้รับใช้ ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา กรีนลีฟ (1984: 47) กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้ใด ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอกแต่พวกเราต้องมีความเห็นอกเห็นใจและสามารถยอมรับความจำกัดของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

แมกซ์เวล (Maxwell. 1996: 36) กล่าวว่าภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่ที่หัวและเมื่อมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา แมกซ์เวลยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริง ผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือและผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง

โดยสรุป คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

### การเยียวยารักษา (Healing)

การเรียนรู้ที่จะเยียวยารักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (transformation) และการประสมประสาน (integration) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ทั้งครบของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

ทอมป์สัน (Thompson. 2002: 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนสภาพ และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “เยียวยา” หมายรวมถึงการฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่ง

ที่ไม่ดี การหายจากโรคร้ายตามทฤษฎีของกรีนลีฟควรรู้จักตัวเอง ในขณะที่เดียวกันจำเป็นต้องรู้จักผู้อื่น  
 อย่างดีด้วย

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การเยียวยา รักษา  
 หมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจารณ์ญาณ เพราะ  
 เป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

เอเบล (Abel. 2002: 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับ  
 ใช้ คือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์  
 ของบุคคล นั้นหมายถึงแต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง  
 และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองของความ  
 ต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

สเปียร์ (Palmer. 2004: 208; citing Spear. 1998) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำแบบผู้รับใช้  
 เป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้มิได้เกิดจากการควบคุม  
 โลกภายนอก แต่ทว่าเกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะเผชิญความเป็นจริงภายในตนเอง ทั้งด้านบวกและ  
 ด้านลบของตน การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้เยียวยา รักษา

ยาโลม (จิตรา ดุษฎีเมธา. 2548; อ้างอิงจาก Yalom. 1995: 74-79) กล่าวว่า การ  
 เยียวยา รักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไกทำให้บุคคล  
 เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนา  
 และเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่สามารถแยกออกจาก  
 กันได้

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1970:27) ได้เขียนไว้ว่า มีบางอย่างแฝงอยู่ลึก ๆ ในการ  
 สนทนา/การสื่อสารของผู้ที่กำลังเจ็บปวดและผู้นำ ซึ่งสิ่งนี้ควบคุมทิศทางในการสนทนาของเขา ซึ่ง  
 เข้าใจได้การแสวงหาความสมบูรณ์ทั้งครบของตัวตนเองเป็นสิ่งที่พวกเขาแบ่งปันกัน

สรุป คุณลักษณะของการเยียวยา รักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
 หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น จากความกังวล  
 ต่างๆ

### การตระหนักรู้ (Awareness)

การตระหนักรู้ตัวเอง (self-awareness) ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความมุ่งมั่นตระหนัก  
 รู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ กรีนลีฟ (Greenleaf. 2002: 37) ให้  
 ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้าม มันแค่ทำให้เราวุ่นวายใจ เพราะเรา

ไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ให้เราปลอดภัย” การรู้ตัวและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการ รู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977: 28) เชื่อมั่นว่า “การรู้ตัวไม่ได้ทำ ให้เกิดการปลอบประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกลับปลุกให้รู้สำนึกและระบกวณ การรู้ตัวเรียกร้องความ เชื่อจากผู้นำ มันเป็นความเชื่อว่าผู้นำมีพลังและความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพล เหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปริมาณมากมายที่สามารถพบเห็น ได้ในองค์กร เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึงการ สมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ

มีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการตระหนักรู้ตาม แนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 94) กล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึงความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถ มักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่ หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันติในใจ

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การตระหนักรู้ หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบ ผู้รับใช้จำเป็นต้องเข้าใจว่า การทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

เอเบล (Abel. 2002: 11) เน้นว่า การตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจาก ผู้นำ นั่นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับ ปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

สเปียร์ (Spears. 1995: 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำ เนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำมีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบถึงโลกรอบตัวพวกเขา การตระหนักรู้มิใช่การปลอบประโลมใจ แต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่ ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถล้วนเป็นผู้นำที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถปรับตัวได้ตาม สถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอบใจ ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเอง โดยมีต้องแสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย

สรุปคุณลักษณะของการตระหนักรู้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำ

แบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หัวนไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันติในใจ สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไต่ร่องปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

### การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

ผู้นำแบบผู้รับใช้ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตามข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่าคือ เผด็จการ และผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่าที่จะบังคับ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อในการโน้มน้าวและประสิทธิภาพของการสร้างมิติที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจหมายถึง หน้าที่ของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือการทำให้บุคคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคคลากรปฏิบัติตาม คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคนได้จึงมีความสำคัญยิ่ง การทำให้บุคคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

เอเบล (Abel. 2002: 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้บุคคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กร มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

เทย์เลอร์; และกิลแฮม (Taylor; & Gillham. 1998: 226) ในขณะที่เขากำลังศึกษาอยู่ได้รับการอบรมทักษะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้สรุปว่าหลักการสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้นี้เหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้นนั้นเกิดจากการโน้มน้าวใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด”

เทย์เลอร์-จิลเลียนส์ (Finzel. 1994: 93; citing Taylor-Gillians: n.d.) บันทึกไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามทำให้เกิดความเชื่อใจแทนที่จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญให้ปฏิบัติตาม องค์ประกอบประการนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการใช้บทบาทอำนาจที่สืบทอดตาม ประเพณีและวิธีการของผู้รับใช้ ประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ได้ตอกย้ำถึงความสำคัญของการ โน้มน้าวใจในบทความของท่านที่กล่าวว่า ท่านไม่ใช่วิธีที่รุนแรงเพราะนั่นเป็นการทำลายไม่ใช่วิธีของ ผู้นำแบบผู้รับใช้

สรุปคุณลักษณะของการโน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การพยายามทำให้บุคคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคคลากรปฏิบัติตาม

### การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (dream great dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์กร ในแบบมโนวิสัย (conceptualizing perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามแบ่ง ให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการ มองปัญหาหรือองค์กรจากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้นหมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจาก สภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวข้องกับการขยาย ขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบันและความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคต รูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสารการผูกมัดตนเองเพื่อความสำเร็จของ อนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจ

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างมโนทัศน์ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมสัน (Thompson. 2005: 96) ผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (dream great dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหา นั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุล การจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง การแสวงหาความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งของผู้นำ บุคลากร และองค์กร มีแต่บุคคลที่สามารถอุทิศตนเอง ทั้งหมดต่อผู้อื่นเท่านั้น จะสามารถฝันสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่ สำหรับผู้อื่น ด้วยว่าบุคคลโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความดีเพื่อตนเอง

สเปียร์ (Spear, 1995: 5) ได้ทบทวนงานเขียนของกรีนลีฟโดยให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้ บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริง บุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร่องการมีวิสัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์

สรุปคุณลักษณะการสร้างมโนทัศน์ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

### การมองการณ์ไกล (Foresight)

การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจบทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้น ไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซ้ การหลีกเลี่ยง การไขว่เขวก็จะเข้าครอบครององค์กรนั้นแทน วีทลีย์ (Wheatley, 1994) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยง การไขว่เขวนี้ทำให้องค์กรหรือบุคคลนั้น ๆ มีจุดอ่อน อาจถึงขั้นที่มีผลกระทบต่อการทำงานและกระบวนการแก้ปัญหา

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการมองการณ์ไกล ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 96) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า ปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005) การมองการณ์ไกล หมายถึง การใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยาก อันเนื่องมาจากบุคลากรในองค์กรขาดทิศทางและแรงจูงใจในการทำงาน

เอเบล (Abel. 2002: 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคต และการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

ลิโววิช (Livovich. 1999: 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ใช่สิ่งง่ายๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ถึงง่ายที่จะพิสูจน์ เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย ดังนั้นเราสามารถสรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีมาแต่กำเนิด ส่วนลักษณะเฉพาะอื่นๆ นั้นสามารถพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างกว้างขวาง ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

เดอเพรส (Depress. 1995: 115) ได้อธิบายถึงความหมายของ “การมองการณ์ไกล” จากคำอ้างอิงของ Gorge nelson ว่า “เด็กน้อยที่กำลังสร้างปราสาททราย มีมโนภาพที่บอกให้เขารู้ว่าเขาต้องทำอะไรต่อไป”

กรีนลีฟ (Greenleaf.1977: 26) เชื่อกันว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกร้องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่ฉับไว

สรุปคุณลักษณะการมองการณ์ไกล ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการ

ตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ ทิศทางและเกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน

### ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship)

โรเบิร์ต กรีนลีฟ ให้มุมมองว่า ทุกคนในสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นเหล่าซีอีโอ พนักงาน ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็น ประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่น ตามความเห็นของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1997) ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับการฝึกอบรมในโปรแกรม การจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมากคือผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่น ก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรับผิดชอบ ร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 96) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้อื่นควรจะได้รับหรืออีกแง่มุมหนึ่งคือ การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่น ก่อน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ ตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อจะได้รับการไว้วางใจเป็นการตอบแทน

หว่อง (Thompson, 2005: 52; Citing Wong, 2005) อธิบายว่า ความรับผิดชอบ ร่วมกัน หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำ แบบผู้รับใช้ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำ ทุกสิ่งเพื่อองค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002: 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่ง การรับใช้นี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงใจเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้าง จิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูก คาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

เอเบล (Abel, 2002: 31) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเหมือนผู้รับใช้ที่ถือว่าการ ให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน

บล็อก (Block. 1996: 5) ได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบร่วมกันว่า เป็นหลักการและการปฏิบัติซึ่งมีศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการของเรา ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

บล็อก (Livovich. 1999: 9; citing Block. 1996: 5) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมกันว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เราปรับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่เฉพาะระวังและควบคุมมากเกินไป เรายึดมั่นในความหมายแห่งการปรับใช้ว่าเป็นการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานจุดมุ่งหมายที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

### การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People)

ผู้นำแบบผู้ปรับใช้มีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบผู้ปรับใช้ต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้ปรับใช้เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำแบบผู้ปรับใช้จึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบผู้ปรับใช้ตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคลหน้าที่การงานตลอดจนชีวิตจิตของพนักงานทุกคน

ผู้นำแบบผู้ปรับใช้เป็นนักอ่านและนักทดลอง การปรับใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบผู้ปรับใช้ของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟังและนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอุทิศตนเพื่อปรับใช้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ปรับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 95) ผู้นำแบบผู้ปรับใช้เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้ปรับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005.) คำกริยา การอุทิศตนเพื่อปรับใช้ หมายถึง ผู้นำแบบผู้ปรับใช้ต้องบอกตนเองตลอดเวลาว่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร

สเปียร์ (Spears. 1995: 6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยอดเยี่ยม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

สรุปคุณลักษณะการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่า ผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

### การสร้างกลุ่มชน (Building Community)

ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวที่ละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์การที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิด รางวัลและประโยชน์ ต่อองค์กรโดยรวมกรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) ยอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เดอปรี่ (Deprey. 1977: 130) ยังเน้นอีกว่า “คุณภาพของสติปัญญาไม่ใช่ข้อบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพคุณลักษณะของบุคคลทั้งครบต่างหาก” ผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มด้วยการทบทวนพิจารณาไตร่ตรองอีกครั้งเกี่ยวกับระบบความเชื่อของตนและตั้งใจที่จะให้คนและหลักการแห่งความถูกต้องอยู่เหนือความต้องการในระยะสั้น ๆ ขององค์กร และแม้กระทั่งความต้องการส่วนตัว นอกจากนี้ผู้นำคือผู้ที่เริ่มเดินทางและเริ่มการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย “คิด พูด และปฏิบัติราวกับว่าต้องรับผิดชอบต่อทุกคนที่อาจได้รับผลกระทบจากความคิด วาจาและการกระทำของตน”

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างกลุ่มชนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพากันและกันคนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005) การสร้างกลุ่มชน หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มมีบุคลิกลักษณะและความหวังเฉพาะของกลุ่มและต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน และเราต้องการกันและกันเพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

กรีนลีฟ (Greenleaf 2002: 37) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า ภายในกลุ่มเองเท่านั้นที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ กรีนลีฟ (as cited in Abel. 2002: 2) ได้ให้คำแนะนำว่า ให้ก้าวที่ละก้าว เพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุก ๆ ก้าว องค์กรใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้ จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง

ลิโววิช (Livovich: 1999: 250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่มคือการมาอยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต

เทย์เลอร์-กิลเลียน (Taylor-Gillians.1998: 31) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่มดังนี้ เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเก้าประการก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะทั้ง 9 ประการดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

สรุปคุณลักษณะการสร้างกลุ่มชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพากันและกันคนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพบุคลิกทั้งสิบประการเป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่พบได้ทั่วไปในงานเขียนของกรีนลีฟ และลูกศิษย์ของเขา ผู้ร่วมงานค้นคว้าวิจัยท่านหนึ่งได้สังเกตว่ามีสิ่งหนึ่งที่Greenleafต้องการนำเสนอแต่ไม่ปรากฏให้เห็นในบทความของเขาก็คือ เขา “ต้องการให้เราคิดว่าอะไรเกิดขึ้นเมื่อผู้รับใช้

ที่แท้จริงเข้าสวมบทบาทการเป็นผู้นำ” เทย์เลอร์; และเกรแฮม (Taylor; & Gillham. 1998: 282) อาจอธิบายให้ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งเป็นเหมือนกับกระบวนการการปฏิบัติที่ต้องพึ่งพากันและกันนั่นเอง.

### บรรยากาศขององค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน และส่วนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ภารกิจหลักขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล และระหว่างบุคคลกับองค์กร สิ่งเหล่านี้จะปรากฏให้เห็นในรูปแบบที่ทุกคนในองค์กร สัมผัสสามัคคี ยิ้มแย้มแจ่มใส กระตือรือร้น มีความมั่นใจและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี แต่หากในทางตรงกันข้าม ปรากฏให้เห็นสภาพซึมเซา ท้อแท้ และหมดกำลังใจที่จะทำงาน (ภาสกร ภัคดีศรีแพง. 2548: 56) คนทุกคนเคยมีประสบการณ์สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในชั้นเรียน องค์กรราชการ หรือองค์กรเอกชนก็ตาม ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะมีคุณลักษณะต่างๆที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นรู้สึกถึงหรืออยากลืม ความแตกต่างดังกล่าวสืบเนื่องมาจากบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในองค์กร (เจิมจันทร์ เดชปั้น. 2533: 33)

ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรจึงเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ ต่อองค์กรในทางที่ดีและไม่ดี ทั้งทางตรงและทางอ้อม

### ความหมายของบรรยากาศขององค์กร

มีผู้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรด้วยชื่อต่างๆ กันคือ Atmosphere, Culture, Climate ส่วนคำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ Climate

ภาสกร ภัคดีศรีแพง (2548: 59) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรหมายถึง ความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อองค์กร ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นบุคลิก คุณลักษณะเฉพาะตัว เป็นภาวะแวดล้อม หรือกระบวนการที่เป็นตัวแปร หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลอันส่งผลต่อความเป็นไปขององค์กรนั่นเอง

พรทิพย์ รามัญญ์ (2542: 37) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรหมายถึง สภาพที่เกี่ยวข้องกับบุคคล อารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม และความเชื่อ การใช้อำนาจทางการบริหาร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามภารกิจขององค์กร

ชาญ มีบำรุง (2534: 35) บรรยากาศขององค์กรหมายถึง ความรู้สึกในสภาพของการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นลักษณะการปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้บริหารองค์กร

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529: 277) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การหมายถึง ตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานของผูปฏิบัติงานภายในองค์การ

สมยศ นาวิกการ (2524: 292) ได้สรุปความหมายของบรรยากาศขององค์การตามทัศนะของ เดสเลอร์ (Dessler) ไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่กำลังทำงานอยู่ และ “ความรู้สึก” ของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาสโครงสร้างให้ผลการตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown; & Moberg. 1980: 667) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การคือ กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งผูปฏิบัติงานในองค์การรับรู้ อันมีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศ เป็นการบรรยายลักษณะหรือสภาพขององค์การ
2. บรรยากาศ เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การ
3. บรรยากาศ จะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น
4. บรรยากาศขององค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของผูปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis. 1981: 104) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การคือ สภาพแวดล้อมที่ผูปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นรับรู้ บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว

จุง และแมคกินสัน (Chung; & Megginson. 1981: 244) ให้ความหมายบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้นใจเชื่อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวกันของบุคคลในองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุประสิทธิผลทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและมีความเจริญเติบโต

ไฮแมน และคณะ (Haiman; et al. 1978: 417) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือ บรรยากาศซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ซึ่งบรรยากาศขององค์การสร้างขึ้นได้โดยหัวหน้างานและสามารถปรับปรุงได้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เดสเลอร์ (Dessler. 1976: 279) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ เป็นการเข้าใจหรือการรับรู้ที่ผูปฏิบัติงานมีต่อประเภทขององค์การที่กำลังทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้ต่อบรรยากาศนี้ จะออกมาในรูปของมิติต่าง ๆ เช่น การเปิดโอกาส โครงสร้าง และการสนับสนุน เป็นต้น

จากความหมายของบรรยากาศองค์การดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกขององค์การ เป็นการแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดต่อพฤติกรรมของสมาชิกเอง และของผู้นำที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

### ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญ คือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ดังการศึกษาของ นิวเวล (Newell. 1978: 19) พบว่า บรรยากาศแบบปิด ทำให้สมาชิกในกลุ่ม มีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อยตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูง ร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียวจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก
2. ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานภายในองค์การ ดังที่ ดูบริน (Dubrin. 1973: 334-340) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญมากเพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ
3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและขององค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์การ สเตียร์ และเพอร์เทอร์ (Steers; & Porter. 1979: 317) ได้สรุปผลการศึกษาของลิทวินและสตริงเกอร์ ที่พบว่าองค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำและในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลผลิตสูง บรรยากาศองค์การแบบนี้จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนบรรยากาศองค์การที่มุ่งที่คน ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกันและการกระจายอำนาจการ

ตัดสินใจ จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการฝึกอบรม

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ เต็มเวลา และเต็มใจ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพพธรน มุกสิกสาร (2517: 17) ซึ่งกล่าวว่า มนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่มนุษย์มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีความแตกต่างระหว่างบุคคล การปฏิบัติงานจึงมีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่ให้บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการเพิ่มประสิทธิผล และความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติหน้าที่และผู้บริหารขององค์กร

### **ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร**

การศึกษาบรรยากาศองค์กรครั้งแรกเริ่มต้นโดยเลวิน ในปี ค.ศ. 1930 โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยกล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจะขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กรนั้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ซึ่งสรุปผลงานและแนวคิดของแต่ละท่านได้ ดังภาพประกอบ 5

ทฤษฎี	จุดที่ให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
1. ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Taylor)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาขององค์การจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ทฤษฎีจุดเวอร์ตและคณะ (Woodward et al.)	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง	โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยีปัจจุบันที่กำหนดบรรยากาศองค์การ
3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมได้	ระบบข้อมูลข่าวสารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน
4. การจัดช่วงการบังคับของล๊อคฮีด (Lockheed)	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชา	ใช้มาตรประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญ เช่น การฝึกอบรมของผู้นำสภาพการทำงาน
5. การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติ
6. ระบบ 4 ของไลเกิร์ต (Likert)	กระบวนการกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมการติดต่อสื่อสารและการจูงใจ	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
7. การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	ส่งเสริมบรรยากาศที่สนองตอบผู้ปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบการยอมรับและโอกาสก้าวหน้า

ภาพประกอบ 5 สรุปแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศ

ภาพประกอบ 5 แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีและแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ว่าเมื่อองค์การบริหารงานตามแนวความคิดทฤษฎีใด ย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือบรรยากาศองค์การตามแนวคิดทฤษฎีนั้น ๆ และเมื่อแนวคิดทฤษฎีเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

### บรรยากาศของโรงเรียน

ธเนศ ขำเกิด (2533: 34 – 39) ให้ความหมายว่า บรรยากาศของโรงเรียน เป็นสภาวะอันเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นสภาพการณ์ที่ไม่อาจมองเห็นจับต้องได้ แต่สะท้อนความรู้สึกของบุคคลในความรู้สึกที่ดี เรียกว่า “บรรยากาศดี” และความรู้สึกที่ไม่ดีก็เรียกว่า “บรรยากาศไม่ดี” เป็นแนวความคิดและดุลยพินิจที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น ภายใต้หลักของ “การร่วมคิดร่วมทำ” เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของทุกคน ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี ซึ่งโรงเรียนต้องตระหนักและสร้างเสริมให้เกิดขึ้น เพื่อให้โรงเรียนเป็นที่น่าอยู่ น่าเรียน ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข กระบวนการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเหล่านี้เป็นเรื่องที่บุคลากรมีสภาพปัญหาและความต้องการแตกต่างกันภายในโรงเรียน ก็จะต้องสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายใต้การบริหารจัดการที่จะมีผลต่อการจัดบรรยากาศในทุกๆ ด้าน เพราะถ้าการบริหารจัดการของโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีแล้ว ก็จะมีผลให้บรรยากาศของโรงเรียนน่าอยู่ น่าเรียน และได้รับความสุข คือ มีบรรยากาศแห่งความสุข มีการให้เกียรติแก่กันและกัน เชื่อถือ ไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจ ร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงมีความรู้สึกอบอุ่นใจ รักผูกพัน มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ เน้นความพึงพอใจมากกว่าผลงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร

โดยมีการแบ่งบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดภคินีคณะพระกุมารเยซูไว้ดังนี้

### บรรยากาศห้องเรียน

บรรยากาศห้องเรียนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล บุคคลที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีย่อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ตามสภาพแวดล้อมไปในแนวทางที่ดีในทางการศึกษาหรือ การเรียนการสอนจึงได้เน้นให้มีการจัดบรรยากาศทางการเรียนรู้ โดยรอบตัวผู้เรียน โดยเฉพาะการจัดบรรยากาศในห้องเรียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อนักเรียนเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากผู้เรียนต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในห้องเรียน และครูก็ได้ใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งกลางในการจัดการประสบการณ์ให้กับผู้เรียน ดังนั้นการจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพทางการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน (เทือน ทองแก้ว. 2538ก: 74-81)

ห้องเรียนเป็นสถานที่ที่ผู้เรียนใช้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ทั้งวิชาความรู้ การฝึกความคิด การปฏิบัติ และการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น เป็นสถานที่ปฏิบัติกิจกรรมส่วนตัว กิจกรรมที่นักเรียนสนใจความสนุกสนานเพลิดเพลินและใช้เป็นที่พักผ่อนยามว่าง ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงห้องเรียนอยู่เสมอ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศใหม่ๆ ให้กับผู้เรียนอันจะทำให้ผู้สอนและผู้เรียนเกิดความสบาย

ใจและควรมีความเป็นระเบียบ สะอาดและสวยงามเพราะจะทำให้ห้องเรียนน่าอยู่ เพื่อเรียกความสนใจของผู้เรียน ห้องเรียนควรมีการสร้างลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจัดในรูปแบบของบ้านนิเทศ คำขวัญ และมุมต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเป็นการโน้มน้าวจิตใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ควรจัดบรรยากาศให้เหมาะสมกับวัยและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของผู้เรียน เช่นการจัดบริการแนะแนวสนองความต้องการของผู้เรียน การกำหนดให้ผู้เรียนได้รับผิดชอบงานเพื่อสังคมรวมทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนด้วยการให้มีกิจกรรมการทำงานเพิ่มเติมในเวลาพักหรือนอกเวลาเรียน (บุญเรือน หุ่นดี. 2531: 25-27)

การจัดและตกแต่งห้องเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนของผู้เรียน จะต้องยึดหลักการจัดที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอตามความจำเป็นของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของสิ่งเร้าเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ การจัดสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพในห้องเรียนควรจัดดังนี้ (กรมวิชาการ. 2534: 89-93; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2539: 7-71)

1. การจัดที่นั่งของผู้เรียน ควรคำนึงถึงทางที่ผู้เรียนจะต้องใช้เดินไปมาหากัน และความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดที่นั่งอาจจัดเป็นที่นั่งรายบุคคลหรือเป็นรายกลุ่มก็ได้ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามกิจกรรมการเรียนการสอนมีที่ว่างพอที่จะให้เด็กร่วมกิจกรรม

2. การจัดห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์ห้องเรียนที่ดีเปรียบเสมือนบ้านที่ดี ผู้อยู่อาศัยจะอยู่อย่างมีความสุข การจัดห้องเรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะเป็นการปลูกฝังนิสัยที่ดีให้แก่ผู้เรียนการจัดห้องเรียนควรคำนึงถึง

2.1 สภาพห้องเรียน ต้องอยู่ในสภาพที่ดีและใช้งานได้เป็นสัดส่วนมีความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.2 ขนาดของห้องเรียน ต้องกว้างพอเหมาะกับจำนวนผู้เรียน และมีเนื้อที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.3 สุขลักษณะของห้องเรียน ห้องเรียนควรเป็นห้องที่มีอากาศถ่ายเทได้ดี

2.4 การจัดตกแต่งห้องเรียน เมื่อมีห้องเรียนที่มีขนาดและลักษณะเหมาะสมแล้วห้องเรียนควรจะได้รับการตกแต่งดังนี้

2.4.1 การจัดตกแต่งห้องเรียนควรมีหนังสือให้ผู้เรียนได้อ่านอย่างหลากหลายจะช่วยให้ผู้เรียนอ่านคล่อง มีความรู้กว้างขวาง และใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ ควรหา

หนังสือพิมพ์หลายประเภทที่มีความยากง่ายพอเหมาะกับวัยของผู้เรียน มีการจัดอย่างเป็นระบบ สะดวกในการหยิบอ่าน

#### 2.4.2 สื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆสื่อประเภท

หนังสือเรียน อาจรวมอยู่กับมุมหนังสือหรือแยกต่างหากก็ได้ อุปกรณ์ที่ใช้จำเป็น เช่น บัตรคำ แผนภูมิ ภาพพลิก ฯลฯ ให้จัดให้เป็นระเบียบ อุปกรณ์ที่ใช้แล้วไม่ควรติดหรือแขวนไว้จนลึ้ม เกมหรือ อุปกรณ์การคิดคำนวณต่างๆอาจจัดไว้ที่หนึ่งเพื่อให้ผู้เรียนเล่นในยามว่าง ซึ่งอาจเรียกว่า มุมฝึกสมอง หรือเรียกชื่ออื่นๆก็ได้ สำหรับวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ เช่น กระดาษสี กาว ควรจัดไว้เป็นสัดส่วน สะดวกต่อการหยิบใช้ ครูควรฝึกนิสัยการจัดเก็บให้แก่นักเรียนด้วย ห้องเรียนจะได้ดูเป็นระเบียบ มีอุปกรณ์พอสมควร โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการหาหรือจัดทำด้วย จะก่อให้เกิดความภูมิใจและอยากร่วมกิจกรรม

#### 2.4.3 เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น เช่น อุปกรณ์การทำความสะอาด

ห้องเรียนควรจัดไว้ให้เป็นที่เป็นทาง เช่น ตามมุมหรือฝาผนังห้องเรียน

#### 2.4.4 มุมเสริมความรู้กลุ่มประสบการณ์ต่างๆควรจัดไว้ตาม

ความจำเป็นได้แก่ มุมคณิตศาสตร์ มุมภาษาไทย และมุมสร้างเสริมลักษณะนิสัย เป็นต้น

#### 2.4.5 การแสดงผลงานของนักเรียน ครูควรจัดให้มีการแสดงผล

งานของผู้เรียนในห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ และมีกำลังใจในการเรียน มีบอร์ด ปานนิเทศ ติดตามผลงานทางด้านคณิตศาสตร์

#### 2.4.6 การจัดที่เอนกประสงค์ในยามว่าง ผู้เรียนอาจใช้ห้องเรียน

เป็นสถานที่พักผ่อน ทำงานที่คร่อมอบหมาย อ่านหนังสือจากมุมหนังสือ หรือนั่งสนทนากัน ห้องเรียนที่ดีควรจัดสถานที่ไว้ให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวเท่าที่จะสามารถทำได้ บริเวณนี้อาจเรียกว่า มุมอ่านหนังสือ มุมสงบ หรือที่เอนกประสงค์ก็ได้

#### 2.4.7 การประดับตกแต่งห้องเรียน ห้องเรียนควรได้รับการตกแต่ง

อย่างพอเหมาะ ไม่ตกแต่งมากจนเกินไป ควรคำนึงถึงหลักความเรียบง่าย เป็นระเบียบ ประหยัดและสวยงาม

การจัดห้องเรียนให้มีความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพทางการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ซึ่งควรมีแนวทางดังต่อไปนี้ (เทียน ทองแก้ว, 2538: 74-81)

1. การควบคุมแสง ห้องเรียนควรจะสามารถปรับแสงให้สามารถควบคุมแสงได้ ระบายลมได้ดี ห้องเรียนที่มีหน้าต่างไม้จะควบคุมแสงได้ง่ายกว่าหน้าต่างกระจก ถ้าหากว่าเป็น

หน้าต่างกระจกก็ต้องมีผ้าม่านสีเข้ม ส่วนจะให้เข้มมากน้อยแค่ไหน จะต้องทดลองหรือพิจารณาดูว่า ถ้าต้องการฉนวนสไลด์ก็อาจต้องใช้ห้องที่มีความมืดมากกว่าห้องที่ใช้ฉายภาพโปร่งใส

2. แสงสว่าง การดูโทรทัศน์ ภาพยนตร์และฟิล์มสตริป ไม่ควรที่จะดูในที่มืดสนิทควรจัดให้มีแสงสว่างเพียงพอที่สามารถจดโน้ตได้ ตามหลักการแล้วความมืดไม่ได้ช่วยบรรยากาศการเรียนการสอน

3. ปลั๊กไฟ ในแต่ละห้องควรมีปลั๊กไฟประมาณ 4-5 แห่งหรือมากกว่า ติดไว้ในที่ต่างๆกับตามผนังห้อง ที่จะตั้งเครื่องฉายภาพโปร่งใส หรืออุปกรณ์โสตทัศนศึกษาอื่นๆที่จะนำไปใช้ให้ตรงจุดที่ต้องการใช้อาจจัดไว้มุมห้อง กลางห้องและด้านหน้าห้อง

4. การป้องกันแสงสะท้อน ในห้องเรียนขนาดใหญ่อาจจะมีปัญหาการใช้เสียง นักเรียนคนที่นั่งข้างหลังอาจไม่ได้ยินเสียงครูผู้สอน จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องขยายเสียง ซึ่งจะต้องทดสอบเสียงให้ได้ยินทั้งห้องไม่เกิดเสียงสะท้อนหรือเสียงก้อง

5. การกำหนดสถานที่ของครู ครูอาจยืนสอนหน้าชั้นที่นักเรียนสามารถมองเห็นได้ทั้งชั้น ถ้าหากมีการขยายห้องออกไป อาจทำให้นักเรียนบางคนอยู่ห่างไกลจนเห็นครูไม่ชัดเมื่อไม่ต้องการใช้

6. เพดานโรงเรียนสมัยใหม่บางแห่งต้องการประหยัดค่าก่อสร้างและต้องการพื้นที่ในห้องเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น ใช้ฉายเครื่องฉายภาพโปร่งใสเป็นต้น ดังนั้น เพดานของห้องไม่ควรต่ำกว่า 10 ฟุต และมีพื้นที่กว้างที่สามารถเปลี่ยนแปลงกิจกรรมง่าย สามารถจัดสอนได้เป็น

สุพล อนามัย (2549: 49) ได้กล่าวถึงบรรยากาศห้องเรียน หมายถึง การจัดห้องเรียนให้สะอาดและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ มีการถ่ายเทของอากาศ มีเนื้อที่สำหรับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เหมาะสม ภายในห้องเรียนได้รับการตกแต่งให้อยู่ในสภาพที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน ปราศจากเสียงรบกวนจากภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนในชั้น มีวัสดุและอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ มีป้ายนิเทศเพื่อติดข่าวสารและผลงานของนักเรียน มีการแสดงผลงานที่ดีของนักเรียน มีมุมเสริมความรู้ตามกลุ่มประสบการณ์ต่างๆและมุมหนังสือให้ผู้เรียนได้อ่านอย่างหลากหลาย

ตามที่กล่าวข้างต้นพร้อมตัวอย่างการวางแผนจัดบรรยากาศห้องเรียนรูปแบบต่างๆ กันซึ่งสามารถนำมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพของห้องเรียนเดิมที่มีอยู่หรือถ้าจะสร้างห้องเรียนขึ้นใหม่จะได้มีตัวอย่าง ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวคิดทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยประกอบที่สำคัญหลายอย่างเช่น วัตถุประสงค์ของการวางแผนจัดห้องเรียน เพื่อประโยชน์อะไร มุ่งจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้อะไร

เน้นอะไร ต้องการให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง หรือเรียนเป็นลักษณะใด และที่สำคัญอย่างยิ่งคืองบประมาณ ถ้ามีงบประมาณมากพอจะสร้างแบบใดก็ไม่ยุ่งยาก แต่ถ้าขาดงบประมาณก็ต้องคำนึงถึงหลักประหยัดแต่ให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่างๆในห้องเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดและต้องคำนึงถึงการวางแผนจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่จัดเพื่อผู้เรียน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สูงสุด มิได้เน้นความสวยงามเพียงอย่างเดียว การวางแผนมีสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในห้องเรียนยุคใหม่จึงควรได้รับความสนใจเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ ที่นำเอาเทคโนโลยีมาสู่ห้องเรียน ผู้เรียนเพื่อการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การพัฒนาสังคมและประเทศชาติในอนาคต บรรยายากาศ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า บรรยายากาศห้องเรียน หมายถึง การจัดห้องเรียนให้สะอาดและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ มีการถ่ายเทของอากาศ มีเนื้อที่สำหรับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เหมาะสม ภายในห้องเรียนได้รับการตกแต่งให้อยู่ในสภาพที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน มีวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ มีป้ายนิเทศเพื่อติดข่าวสารและผลงานของนักเรียน และมีมุมหนังสือให้ผู้เรียนได้อ่านอย่างหลากหลาย

### บรรยายากาศนอกห้องเรียน

บรรยายากาศนอกห้องเรียนเป็นบรรยายากาศที่ส่งเสริมความเป็นกันเอง และมีความผูกพันระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน รวมทั้งบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ส่งเสริมความสะอาด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ บรรยายากาศของความเป็นมิตร รู้จักแบ่งปัน มีเมตตาต่อกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ปฏิบัติหน้าที่ของตนเต็มความสามารถ

สภาพแวดล้อม และอาคารสถานที่ มีความสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคมให้กับผู้เรียน บุคลากร และเป็นส่วนช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องจัดอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่ดีเพื่อเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดึงดูดความสนใจให้ผู้เรียนศรัทธา ตลอดจนสร้างบรรยากาศในการเรียน (ทรงศักดิ์ ดีจริงตระกูล, 2546: 34) และได้มีผู้ให้ความหมายสภาพแวดล้อม และอาคารสถานที่ไว้ดังนี้

โรงเรียนควรหมั่นจะต้องหมั่นดูแลรักษาความสะอาดและดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของเด็กและเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับนักเรียนและ

ชุมชนในเรื่องความสะอาด สิ่งที่ต้องปฏิบัติในการดูแลรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542: 142-143)

1. จัดให้มีรั้วกันบริเวณโดยรอบโรงเรียน ถ้าเป็นรั้วต้นไม้ควรตัดแต่งให้เป็นระเบียบอยู่เสมอ สิ่งของเครื่องใช้ในโรงเรียนจะต้องวางเข้าที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
2. จัดทำสนามหญ้าบริเวณที่วางในโรงเรียนที่มีได้ใช้เป็นถนนและทางเดิน ตัดแต่งต้นหญ้าให้สวยงาม ปลูกไม้ดอก ไม้ประดับ ไม้ให้ร่มเงา เพื่อให้บริเวณโรงเรียนร่มรื่นและทำให้อากาศในโรงเรียนสะอาดสดชื่นขึ้น
3. พื้นที่บริเวณโรงเรียนไม่ควรปล่อยให้เฉอะแฉะ ถ้าเป็นที่ลุ่มเป็นบ่อต้องปรับถมให้เรียบร้อย
4. จัดให้มีระบบระบายน้ำทิ้ง และน้ำฝนที่ถูกหลักสุขาภิบาล เพื่อป้องกันมิให้น้ำท่วมขังในบริเวณโรงเรียน
5. เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆของโรงเรียน เช่น จอบ มีด เสียม เมื่อใช้แล้วควรเก็บเข้าที่เป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่ควรทิ้งไว้โดยไม่เป็นที่เป็นทาง
6. มีการดูแลรักษาความสะอาดสนามหญ้า และบริเวณโดยรอบโรงเรียน โดยหมั่นตัดกวาดเก็บเศษกระดาษ ใบไม้ เศษไม้ และเศษสิ่งของต่างๆใส่ถังขยะมูลฝอยเพื่อนำไปกำจัดทุกวัน

นอกจากนี้ควรมีการสร้างความปลอดภัยในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่นักเรียนมากที่สุด ซึ่งมีกลวิธีในการดำเนินการดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541: 112-114)

1. จัดสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ นอกห้องเรียนให้สะอาด ปลอดภัยและถูกหลักสุขาภิบาลโดยการปรับปรุงดูแลบริเวณโรงเรียน สนามเป็นที่ราบ ไม้ให้น้ำขังตลอดเวลา ตึกอาคารเรียนตลอดจนอาคารต่างๆในโรงเรียน ต้องมีความแข็งแรงมั่นคงโดยได้รับการซ่อมแซมอยู่เสมอ ส่วนประกอบของอาคารเรียน เช่น บันได ระเบียงห้อง ต้องได้รับการดูแลรักษาความสะอาด ไม่มีสิ่งของวางเกะกะซึ่งเป็นสาเหตุของอุบัติเหตุ สระน้ำ โรงอาหาร โรงยิม ห้องประชุม รวมทั้งห้องเรียน และกิจกรรมต่างๆควรได้รับการตรวจตรา ซ่อมแซมดูแลและหาทางป้องกันอุบัติเหตุอยู่เสมอ มีอุปกรณ์ดับเพลิงในสภาพดีใช้งานได้ อยู่ในบริเวณที่หยิบใช้สะดวก ประจำอาคารต่างๆนอกจากนั้นโรงเรียนควรจัดแยกพื้นที่ที่ใช้ทำกิจกรรมออกเป็นสัดส่วน เช่น แบ่งเนื้อที่ไว้สำหรับการจอดรถเนื้อที่สำหรับจัดกิจกรรมกลางแจ้ง และควรมีเครื่องหมายจราจรที่จำเป็นติดไว้สำหรับการจอดรถ เนื้อที่สำหรับจัดกิจกรรมกลางแจ้งและควรมีเครื่องหมายจราจรที่จำเป็นติดไว้มองเห็นชัดเจน

2. วางแผนป้องกัน ได้แก่ การจัดการป้องกันตามสถานที่ต่างๆที่ น่าจะก่อให้เกิดอันตรายแก่นักเรียน รวมทั้งเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับอุบัติเหตุ อันอาจเกิดขึ้นได้จากการวางแผนป้องกัน โดยจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพและอาการผิดปกติของนักเรียนเป็นประจำและหาสาเหตุของการเจ็บป่วย จัดตั้งกฎเกณฑ์ตลอดจนข้อห้าม เช่น ห้ามเข้าไปในบริเวณที่กำลังมีการก่อสร้างอาคาร บริเวณสระน้ำ หรือข้อบังคับ มิให้นักเรียนกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่น่าจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้เช่น การวิ่งตามระเบียงหรือบันได ติดป้ายประกาศเกี่ยวกับคำเตือน ตามสถานที่ที่คิดว่าค่อนข้างจะเป็นอันตรายต่อเหล่านักเรียน เช่น สนาม บันได มุมอาคาร สถานที่ก่อสร้าง

3. จัดบริการความปลอดภัย โดยการดูแลความปลอดภัยในการเล่น รวมทั้งตรวจสอบความสึกหรอ และแก้ไขความชำรุดทรุดโทรมของสิ่งต่างๆอันอาจเกิดอันตรายขึ้นได้ จัดหาอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการป้องกัน และควบคุมอุบัติเหตุหรืออันตรายต่างๆที่เกิดขึ้นได้ เช่น มีเครื่องดับเพลิง เตรียมพร้อมอยู่เสมอ รวมทั้งวางแผนป้องกันไว้ล่วงหน้าด้วยโดยศึกษาจากบันทึกประจำวันของครูและสถิติอุบัติเหตุของโรงเรียน ตรวจสอบว่า สอดส่องไม่ให้นักเรียนนำวัตถุหรือสิ่งของที่อาจเกิดภัยหรืออันตรายเข้ามาในโรงเรียน เช่น วัตถุระเบิด อาวุธของมีคม เครื่องประดับหรือของมีค่า มีห้องพยาบาลสำหรับบริการช่วยเหลือ และให้การปฐมพยาบาลเมื่อเวลาเกิดอุบัติเหตุ รวมทั้งการควบคุมการใช้สารเคมีและการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆเช่น อุปกรณ์ไฟฟ้าของมีคม

นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542: 26) ยังได้กล่าวถึงมาตรการป้องกันความปลอดภัย สนามเด็กเล่นไว้ดังนี้

1. รักษาความสะอาดโดยรอบ ให้ปราศจากเศษวัสดุที่จะทำให้เกิดอันตราย เช่น เศษตะปู ไม้เสียบลูกชิ้น เศษแก้ว
2. ตัดหญ้าอย่างสม่ำเสมอไม่ให้หญ้ารกเพื่อป้องกันสัตว์ร้ายต่างๆ
3. หมั่นตรวจสอบพื้นสนามหญ้าให้อยู่ในสภาพดีไม่เป็นหลุมเป็นบ่อ
4. หมั่นตรวจสอบอุปกรณ์เด็กเล่น ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งาน หากพบว่าชำรุดให้รับดำเนินการแก้ไข หรือนำออกจากสนามโดยทันที
5. มีการควบคุมการเล่นเครื่องแต่ละชนิดอย่างถูกวิธี และกำหนดข้อปฏิบัติในการเล่นของนักเรียน โดยเครื่องเล่นบางประเภทสำหรับเด็กเล็กควรห้ามเด็กโตเข้าไปเล่นเครื่องเล่นบางประเภทสำหรับเด็กโตควรห้ามเด็กเล็กเข้าไปเล่น เครื่องเล่นบางประเภทที่เล่นรวมกันได้ ควรกำหนดให้เด็กโตควรช่วยเหลือเด็กเล็ก
6. ให้ความรู้และแนวปฏิบัติแก่นักเรียนในกรณีที่นักเรียนพบสิ่งแปลกปลอมซึ่งอาจเป็นวัตถุระเบิดหรือวัตถุอันตรายอื่นๆ

สุพล อนามัย (2549: 51) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศนอกห้องเรียนไว้ว่า คือการดูแลรักษาความสะอาดและการจัดสภาพแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และมีความปลอดภัยโดยการปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารต่างๆ ในโรงเรียนให้มีความแข็งแรง ไม่มีสิ่งของวางเกะกะซึ่งเป็นสาเหตุของอุบัติเหตุ ไม่ให้มีน้ำขังในบริเวณโรงเรียน ห้องกิจกรรมต่างๆ ได้รับการซ่อมแซมดูแล มีอุปกรณ์ดับเพลิงในสภาพดีใช้การได้ประจำอาคารต่างๆ ติดป้ายประกาศเกี่ยวกับค่าเตือน ตามสถานที่ที่คิดว่าค่อนข้างจะเป็นอันตรายต่อนักเรียน ตรวจสอบไม่ให้นักเรียนนำวัตถุหรือสิ่งของที่อาจเกิดภัยอันตรายเข้ามาในโรงเรียนมีห้องพยาบาลสำหรับบริการช่วยเหลือ และให้การปฐมพยาบาลเมื่อเวลาเกิดอุบัติเหตุ และจัดให้มีการตรวจสุขภาพและอาการผิดปกติของนักเรียนประจำ บริเวณโรงเรียนมีมุมอ่านหนังสืออย่างเพียงพอ มีบอร์ดประกาศข่าวสารข้อมูลความรู้ต่างๆ ตั้งอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า บรรยากาศนอกห้องเรียน หมายถึง การดูแลรักษาความสะอาดและการจัดสภาพแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความปลอดภัย โดยการปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีความแข็งแรง ไม่มีสิ่งของวางเกะกะซึ่งเป็นสาเหตุของอุบัติเหตุ ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ได้รับการซ่อมแซมดูแล มีมุมเสริมความรู้และมุมหนังสือให้ผู้เรียนได้อ่านอย่างหลากหลาย

### บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม คือการจัดสภาพแวดล้อม งานหรือกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น เป็นการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา และพัฒนาผู้เรียนให้มีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทย มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สุชาญ โภคิน (2539: 1) ให้ความเห็นว่าการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมจะช่วยพัฒนานักเรียนในด้านต่อไปนี้

1. พัฒนาการคิดและระดมสมอง ให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์
2. ฝึกการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการทำงานในโอกาสต่อไป
3. การทำงานเป็นทีม เพื่อให้รู้จักการร่วมมือและประสานงานที่ดีและเป็น การสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้นด้วย

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมช่วยให้รู้จักการอยู่ร่วมกัน มีหลักการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีหลักการในการปรับตัวให้เข้ากับหมู่คณะหรือสังคมได้

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2544: 38) กล่าวเกี่ยวกับ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ว่าสถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ และความสามารถต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ชมรมวิชาการเพื่อเกื้อกูลส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

2. จัดกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดตามธรรมชาติและความสามารถ ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

3. จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนมีบุคลิกภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ฝึกการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี เป็นต้น

4. จัดกิจกรรมประเภทบริการด้านต่างๆ ฝึกการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม

5. การประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบ โดยให้ถือว่าเป็นเกณฑ์ประเมินผลการผ่านช่วงชั้นเรียน

วีระเดช เขื่อนนาม (2545: 33-34) ได้เสนอแนวคิด ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพไว้สรุปได้ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย เป็นกิจกรรมที่ให้มีการเคลื่อนไหว เพื่อช่วยให้ประสาทการรับรู้ของผู้เรียนตื่นตัว

2. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทาสติปัญญาเป็นกิจกรรมที่ท้าทายความคิดของผู้เรียน กระตุ้นสมองของผู้เรียน

3. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทางสังคม เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อม

4. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางอารมณ์ เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกของผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ประสบการณ์และความเป็นจริงของผู้เรียน

ส่วนแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้วิธีการดำเนินการดังนี้ (กรมวิชาการ. 2545: 21-22)

1. การบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีเอกสาร/หลักฐานการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ดังนี้

1.1 มีการจัดทำสาระการเรียนรู้กลุ่มวิชา/รายวิชา และกิจกรรมที่หลากหลายหลายสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความสามารถของผู้เรียน

1.2 มีการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้ คิด และสรุปเป็น ความรู้และแนวคิดด้วยตนเอง

1.3 มีการสอนซ่อมเสริม และส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ตามความถนัดและเติมตามศักยภาพที่ปรากฏเป็นหลักฐานและตรวจสอบได้

1.4 มีการจัดผลประเมินตามสภาพจริง

1.5 ปฏิบัติตามระเบียบการเทียบโอนของกระทรวง

2. การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2.1 มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมแนะแนวตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 มีกิจกรรมส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำหน้าที่แนะแนวให้กับผู้เรียน

2.3 มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมและสามารถ สนับสนุนจุดเน้นของสถานศึกษา

3. การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3.1 มีการจัดอบรมทรัพยากร เพื่อใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตร สถานศึกษา

3.2 มีเครือข่ายการเรียนรู้ในและนอกสถานที่

3.3 มีสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพียงพอตาม ความเหมาะสม ของสถานศึกษาและชุมชน

3.4 มีบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการเรียนรู้

3.5 มีการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน

3.6 มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า บรรยากาศของการ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น เป็นการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริม และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา และพัฒนาผู้เรียนให้และมีความสุขบนพื้นฐานของความเป็น ไทย มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

## เอกสารเกี่ยวกับตัวแปรต้น

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรต้นที่เกี่ยวข้อง 2 ตัว คือ ประสบการณ์ในการทำงาน และช่วงชั้นที่สอน

### ประสบการณ์การทำงาน

ได้มีผู้ทำการวิจัยโดยใช้ประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำเสนอ โดยสังเขป ดังนี้

เพนลี่ (สมชาย ประวัติศรีชัย. 2544: 18; อ้างอิงจาก Pendley. 1985: 98) กล่าวว่า ประสบการณ์การบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ประสบการณ์ซึ่งหมายถึง ผลของการปะทะ (Interaction) ระหว่างระบบส่วนต่าง ๆ ในร่างกายของ บุคคลกับสิ่งแวดล้อม มีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการของบุคคล ซึ่งมีผลมาจากการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ที่มีผลมาจากการได้รับประสบการณ์ในสิ่งแวดล้อม เช่น ความคล่องตัวในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ หรือ ควบคุมพฤติกรรมขณะเกิดอารมณ์ และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความสามารถในการคิดและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (สุวรรณ ทองคำ. 2545: 75; อ้างอิงจาก ประดิษฐ์ อุปรมัย. 2528: 106-108)

บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542: 322) ได้ศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนและตัวนักเรียน พบว่าประสบการณ์การสอนของครูมีผลโดยตรง ต่อผลผลิตผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยครูที่มีประสบการณ์การสอน มากกว่า 5 ปี ใช้เวลาทุ่มเทในกระบวนการสอนมากกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน 2 ปีอย่างมี นัยสำคัญ

สังวร รัตกระโทก (254: 77) พบว่า ประสบการณ์ทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาริรัตน์ หิรัญโร (2532: 141) พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ ทำงานมาก (15 ปีขึ้นไป) มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์ปานกลาง (6 – 15 ปี) และน้อย (ต่ำกว่า 5 ปี) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิทยา ประยูร (2540: 99); และบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540: 246) ที่พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก (15 ปีขึ้นไป) มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานปานกลาง (10 – 15 ปี) และน้อย (น้อยกว่า 10 ปี)

โกสุม ฝือโย (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

เขต 2 พบว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีบทบาทในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยที่มีผลสรุปว่าประสบการณ์ของครูในสถานศึกษาที่มีจำนวนปีต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียนที่ไม่แตกต่างกัน อาทิเช่น สุจรรยา ใจหาญ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของครูด้านการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการประเมินผลการเรียนตามกลุ่มสาระ ด้านการอ่าน การวิเคราะห์ กิจกรรมด้านผู้เรียนไม่แตกต่างกัน มาลี บุญเกตุ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงเรียนเจียไ้ อำเภอบางโพธิ์ จ.ตราด พบว่าความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในแต่ละองค์ประกอบและโดยรวมไม่แตกต่างกัน

### ระดับช่วงชั้น

ภคินี โอบาริกชาติ (2547: 79) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ครูที่สอนช่วงชั้นที่ 4 จะมีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถสูง เพราะครูมีความรู้สึกว่ามีโอกาสสูงจะทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถและการศึกษาต่อ สิ่งเหล่านี้ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในช่วงชั้นที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ สิทธิวันชัย (2548: 92) ได้ศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าครูผู้สอนในระดับช่วงชั้นที่ต่างกัน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทำให้ผู้เรียนรู้จักคิดและศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย และคุณธรรม จริยธรรมที่แตกต่างกัน

ลักขณา โพธิ์เจริญ (2544: 5, 68) ได้ศึกษาความวิตกกังวลในการพยาบาลผู้ป่วยโรคเอดส์ และพฤติกรรมป้องกันการติดเชื้อโรคเอดส์ของนักศึกษาพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยแบ่งนักศึกษาพยาบาล ช่วงชั้นละ 1 ปี ตั้งแต่ นักศึกษาพยาบาลปีที่ 1 ถึงปีที่ 4 พบว่า ชั้นปีเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อความกังวลในการพยาบาลผู้ป่วยโรคเอดส์ โดยที่นักศึกษาพยาบาลปีที่ 1 ไม่เคยมีประสบการณ์ในการดูแลผู้ป่วยโรคเอดส์ ส่งผลต่อความวิตกกังวลผู้ป่วยโรคเอดส์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ส่งผลต่อ

พฤติกรรมกรรมการป้องกันการติดเชื้อโรคเอดส์ของนักศึกษาพยาบาลอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 คือ นักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 3 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนพฤติกรรมกรรมการป้องกันการติดเชื้อโรคเอดส์ได้ร้อยละ 0.9

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับบรรยากาศในองค์กรและสถานศึกษาไว้หลายท่าน ผลการวิจัยที่ศึกษามาแล้วนั้นมีทั้งแตกต่างกัน และสอดคล้องกันอาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมของประชากรที่ทำการวิจัย หรือหลักการและทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ศึกษาแตกต่างกันก็ได้ ผลงานวิจัยที่รวบรวมมามีดังนี้

ในเรื่องของบรรยากาศองค์กร นักการศึกษาและนักวิจัยทั้งหลายนิยมและยอมรับเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์กรที่ชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire หรือเรียกย่อ ๆ ว่า OCDQ ซึ่งสร้างโดย ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin; & Croft. 1963: 133-135) เป็นเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์กรออกมาเป็น 8 มิติ แล้วแปลผลคะแนนออกมาเป็นแบบบรรยากาศ 6 แบบ ซึ่ง

พิศิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547: 42) ได้ศึกษาพฤติกรรมครูและพฤติกรรมของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 276 คน จาก 12 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่าพฤติกรรมผู้บริหาร มิติเป็นแบบอย่างตามความคิดเห็นของข้าราชการครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) ส่วนพฤติกรรมครูและพฤติกรรมผู้บริหารมิติอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน โดยข้าราชการครูตำแหน่ง อาจารย์ 3 มีความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 1

บัญญัติ วีระพันธุ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ที่มีขนาดต่างกัน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี จำนวน 330 คน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรีโดยภาพรวมเป็นบรรยากาศแบบเปิด มิติบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ที่มีขนาดต่างกัน มีลักษณะบรรยากาศองค์กรส่วนใหญ่ไม่ต่างกัน ยกเว้นมิติขวัญและมิติมิตรสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สวนีย์ เดชรัตน์ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดลำพูน จำนวน 331 คน ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดลำพูน โดยรวมเป็นแบบรวมอำนาจ โดยมีโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอเมืองลำพูน มีบรรยากาศองค์การในโรงเรียนเป็นแบบควบคุม โรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอป่าซาง อำเภอลี้ อำเภอบ้านโฮ่ง อำเภอแมทา และกิ่งอำเภอเวียง หนองล่อง มีบรรยากาศองค์การในโรงเรียนเป็นแบบรวมอำนาจ ส่วนโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอทุ่งหัวช้าง อำเภอบ้านธิ มีบรรยากาศองค์การในโรงเรียนเป็นแบบชี้มเซา

ขนิษฐา สุวรรณปรีชา (2544: 46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มี พฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมุ่งกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงเรียนส่วนใหญ่มี บรรยากาศแบบแจ่มใส

ผลการศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การในประเทศสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียนทั้งมัธยมศึกษาและประถมศึกษา ตลอดจนสำนักงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา อื่น ๆ โดยส่วนใหญ่ มีบรรยากาศแบบแจ่มใส สนิทสนม รวบอำนาจและชี้มเซา ตามลำดับ ขนาดของ โรงเรียน จำนวนครู และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

### งานวิจัยต่างประเทศ

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The Public Superintendent and Servant Leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณลักษณะผู้บริหารแบบผู้รับใช้ วิธีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพ นอกจากจะประกอบด้วยการวิจัยเชิงสำรวจยังใช้วิธีสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด แต่มีความ ละเอียดยี่ถ่วงกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมิสซิสซิปปี และรัฐวิสคอนซิน ผู้บริหารที่มีส่วน เกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษาพบว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน อุทิศตนเพื่องาน พัฒนาบุคคล การสร้างกลุ่มชน) เขาพบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถูกนำมาใช้ในระบบ การศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของผู้นำแบบผู้รับใช้ ว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้อง กับคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำแบบผู้รับใช้

ซารอน (Sharon. 2004: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee Perception of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and

Organizational Commitment การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการ และการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

แลมเบิร์ต (Lambert. 2004: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement: A Correlational Study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้ และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

เดนนิส (Denise. 2002: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Those Who Would Lead Must First Serve: The Praxis of Servant Leadership by Public School Principals ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมมีจุดเน้นที่การบริหารจัดการของคณะกรรมการและของนักเรียน แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีจุดเน้นที่การเสียสละของผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรคชีวิตของสมาชิก ซึ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าทักษะและเทคนิค กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถูกประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้โดยมีฐานการแนวคิดของ โรเบิร์ต กรีนลีย์ โดยการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พร้อมกับทบทวนชีวิตการทำงานในปีแรกเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการบรรยาย ผู้วิจัยได้บรรยายบทต่าง ๆ ดังนี้ บทที่ 1 กล่าวถึงที่มาของโครงการและอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ บทที่ 2 กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 ทบทวนวิธีการวิจัยเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ประสบการณ์การทำงานในปีแรกของผู้บริหารที่มีจุดเน้นที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการสร้างกลุ่มชน บทที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีย์ ส่วนบทที่ 6 เป็นการสรุปการศึกษาด้วยการวินิจฉัยโดยตรงถึงธรรมชาติของปัญหาของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวิสัยทัศน์ในการศึกษา

เอเบล (Abel. 2000: Abstract) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้รับใช้และสภาพแวดล้อมของงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการใช้เทคนิคเดลไฟ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้งเพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อของการวิจัย 1) คุณลักษณะ

ที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่มคือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวช นักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่างๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับการนำเสนอและเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากข้อมูลในการอภิปราย การทำรายการประเมินตนเองถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล 4 แห่งในขณะที่เขาบริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้มีได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้แต่คณะผู้บริหารได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่านไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้น แต่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ในเวลาเดียวกันด้วย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารและบรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ปีการศึกษา 2549 จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 139 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูในระดับช่วงชั้นที่ 1, 2 และ 3 ในโรงเรียนในสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ปีการศึกษา 2549 จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 103 คน ซึ่งได้มาโดยการดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: 608) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 139 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 103 คน

ขั้นที่ 2 สุ่มแบบแบ่งชั้นในแต่ละโรงเรียนตามสัดส่วน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 โรงเรียน ดังตาราง 1

ขั้นที่ 3 ทำการการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับช่วงชั้นตามสัดส่วน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ประชากรครูในโรงเรียน				กลุ่มตัวอย่าง			
		ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3	รวม	ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3	รวม
1	พระมหาไถ่ศึกษา กรุงเทพฯ	19	19	18	56	14	13	13	40
2	มหาไถ่ศึกษา โนนสุมบูรณ์	12	14	-	26	10	11	-	21
3	เมรี่อิมมาคูเลตคอนแวนต์	19	19	19	57	14	14	14	42
	<b>รวม</b>	50	52	37	139	38	38	27	103

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับช่วงชั้น

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002 : 21-61) เนื้อหาของข้อคำถามครอบคลุมคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อคน และด้านการสร้างกลุ่มชน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับคือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และด้านการสร้างกลุ่มชน และศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก และปรัชญาการจัดการศึกษาของคณะภคินีพระกุมารเยซู เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำแนวคิด ทฤษฎีและข้อมูลต่างๆ กำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างแบบสอบถาม เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่สร้างไปหาคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.3 รองศาสตราจารย์ ดร. สุนทรี โกมิน อาจารย์พิเศษประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ แผนกภาษาอังกฤษ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4.4 บาทหลวง ดร. ชาทิชาย พงษ์ศิริ ผู้บริหารโรงเรียนดาราจรัส

4.5 บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทน์ไพบี ผู้บริหารโรงเรียนประชาสงเคราะห์

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูในระดับช่วงชั้นที่ 1, 2 และ 3 ในโรงเรียนคาทอลิกในสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนแล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha-Coefficient) (Cronbach, 1990: 202 - 204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2

คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เท่ากับ 0.99 และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 3 บรรยายภาพของโรงเรียนเท่ากับ 0.91

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ 2 วิธี ดังนี้
  - 2.1 เดินทางไปแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง
  - 2.2 ติดตามทางโทรศัพท์หลังจากส่งแบบสอบถาม ภายในเวลาที่กำหนด เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ครบถ้วน ได้รับคืน 103 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การจัดกระทำข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสตอนที่ 1 และให้คะแนนตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้
 

5	เมื่อผู้ตอบกาลงในช่องระดับความเป็นจริง	มากที่สุด
4	เมื่อผู้ตอบกาลงในช่องระดับความเป็นจริง	มาก
3	เมื่อผู้ตอบกาลงในช่องระดับความเป็นจริง	ปานกลาง
2	เมื่อผู้ตอบกาลงในช่องระดับความเป็นจริง	น้อย
1	เมื่อผู้ตอบกาลงในช่องระดับความเป็นจริง	น้อยที่สุด
2. บันทึกข้อมูลลงในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู 10 ด้าน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายด้านและรายข้อ

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยระดับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ตามเกณฑ์การแบ่งระดับของวิเชียร เกตุสิงห์ (2523: 49) ดังนี้

1.00 – 1.49	หมายถึง	คุณลักษณะผู้นำน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	หมายถึง	คุณลักษณะผู้นำน้อย
2.50 – 3.49	หมายถึง	คุณลักษณะผู้นำปานกลาง
3.50 – 4.49	หมายถึง	คุณลักษณะผู้นำมาก
4.50 – 5.00	หมายถึง	คุณลักษณะผู้นำมากที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามบรรยากาศโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู 3 ด้าน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้านและรายข้อ

การแปลผลคะแนนเฉลี่ยระดับบรรยากาศโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูตามเกณฑ์การแบ่งระดับของวิเชียร เกตุสิงห์ (2523: 49) ดังนี้

1.00 – 1.49	หมายถึง	บรรยากาศแย่มาก
1.50 – 2.49	หมายถึง	บรรยากาศไม่ดี
2.50 – 3.49	หมายถึง	บรรยากาศดีพอใช้
3.50 – 4.49	หมายถึง	บรรยากาศดี
4.50 – 5.00	หมายถึง	บรรยากาศดีมาก

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### 2. สถิติทดสอบสมมติฐาน

2.1 การทดสอบสมมติฐาน “คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ประกอบด้วยด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และด้านการสร้างกลุ่มชน ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงานและระดับชั้นที่สอนต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน” โดยใช้สถิติการทดสอบค่า (Independent-Samples T-Test) สำหรับการ

เปรียบเทียบตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับการเปรียบเทียบตามตัวแปรระดับช่วงชั้นที่สอน และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

2.2 การทดสอบสมมติฐาน “บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และ ด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงาน และระดับช่วงชั้นที่สอนต่างกัน” โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที สำหรับการเปรียบเทียบตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว สำหรับการเปรียบเทียบตามตัวแปรระดับช่วงชั้นที่สอน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนความหมาย ดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในสถิติที่ทดสอบที (t-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในสถิติที่ทดสอบเอฟ (F-distribution)
df	แทน	ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสอง (Mean Squares)
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 10 ด้าน

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

สถานภาพเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และระดับช่วงชั้น ได้แสดงเป็นค่าจำนวน และร้อยละ ดังแสดงในตารางภาพ 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของครู	จำนวน (n=103)	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1.1 ต่ำกว่า 10 ปี	42	40.8
1.2 10 ปีขึ้นไป	61	59.2
รวม	103	100.0
2. ระดับช่วงชั้น		
1.1 ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	38	36.9
1.2 ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	38	36.9
1.3 ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	27	26.2
รวม	103	100.0

จากตาราง 2 พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.8 โดยครูระดับช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 36.9 และสังกัดช่วงชั้นที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 26.2

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 10 ด้าน

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมและรายด้าน ปรากฏในตาราง 3 โดยเรียงลำดับด้านในตารางตามค่าเฉลี่ย และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารรายข้อ ปรากฏในตาราง 4 – 13 โดยเรียงลำดับตารางด้านตามค่าเฉลี่ยในตาราง 3 และเรียงลำดับข้อในตารางแต่ละด้านตามค่าเฉลี่ยของข้อ

ตาราง 3 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1 การสร้างมโนทัศน์	4.14	0.65	มาก
2 ความรับผิดชอบร่วมกัน	4.11	0.73	มาก
3 การโน้มน้าวใจ	4.10	0.69	มาก
4 การมองการณ์ไกล	4.09	0.64	มาก
5 การฟัง	4.08	0.59	มาก
6 การเยียวยารักษา	4.01	0.73	มาก
7 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	3.97	0.63	มาก
8 การสร้างกลุ่มชน	3.95	0.75	มาก
9 การเห็นอกเห็นใจ	3.92	0.70	มาก
10 การตระหนักรู้	3.52	0.56	มาก
รวม	3.99	0.62	มาก

จากตาราง 3 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.62) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.73) และด้านการโน้มน้าวใจ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.67) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 3 อันดับสุดท้ายคือ การสร้างกลุ่มชน ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.75) การเห็นอกเห็นใจ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.70) และการตระหนักรู้ ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตาราง 4 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ  
 กุมารเยซู ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารมีจุดหมายที่ชัดเจนและรู้ทิศทางในอนาคต ของโรงเรียน	4.24	0.80	มาก
2. ผู้บริหารสามารถสร้างเสริมให้ครูเข้าใจมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	4.17	0.65	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายของโรงเรียน ที่เป็นไปได้ชัดเจน	4.17	0.79	มาก
4. ผู้บริหารมีความสามารถคิดนอกเหนือไปจากความเป็นจริง ต่างๆ ประจำวัน	4.04	0.82	มาก
5. ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึง จุดมุ่งหมายและทิศทางในอนาคตของโรงเรียน	4.02	0.84	มาก
6. ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง	4.01	0.79	มาก
รวม	4.14	0.65	มาก

จากตาราง 4 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระ  
 กุมารเยซู ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D.= 0.65) และเมื่อ  
 พิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมี  
 จุดหมายที่ชัดเจนและรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.80) รองลงมา ผู้บริหาร  
 สามารถสร้างเสริมให้ครูเข้าใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.65) และผู้บริหารกระตุ้นให้  
 มีการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นไปได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ และข้อที่มี  
 ค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางใน  
 อนาคตของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.84) และผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็น  
 ปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.79)

ตาราง 5 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ  
กุมาเรยชู ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารไม่แสวงหาความโดดเด่นหรือรางวัลจาก การช่วยเหลือผู้อื่น	4.21	0.73	มาก
2. ผู้บริหารช่วยเหลือครูอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ ความสำเร็จของครู	4.19	0.84	มาก
3. ผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น	4.11	0.82	มาก
4. ผู้บริหารมีการพยายามอย่างจริงใจยอมสละตนเพื่อ การช่วยเหลือให้ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	4.08	0.88	มาก
5. ผู้บริหารพยายามจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาส หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ได้คาดไว้ก่อนของโรงเรียน	4.07	0.78	มาก
6. ผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อ คุณประโยชน์ต่อสังคม	4.07	0.95	มาก
7. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการ ของครูมากกว่าสนองความต้องการของตน	4.01	0.87	มาก
รวม	4.11	0.73	มาก

จากตาราง 5 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระ  
กุมาเรยชู ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.73) และเมื่อ  
พิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารไม่  
แสวงหาความโดดเด่นหรือรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ  
ผู้บริหารช่วยเหลือครูอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของครู ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.84) และ  
ผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D.  
= 0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อ  
คุณประโยชน์ต่อสังคม ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.95) และผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความ  
ต้องการของครูมากกว่าสนองความต้องการของตน ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.87)

ตาราง 6 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ  
กุมาเรยชู ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดี ที่สุดเท่าที่สามารถทำได้	4.19	0.75	มาก
2. ผู้บริหารพยายามสร้างความเห็นพ้อง ให้ ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแบบประชาธิปไตย	4.17	0.74	มาก
3. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ	4.15	0.86	มาก
4. ผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอ ความคิดที่ท้าทาย	4.11	0.79	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสร้างความตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ ต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้ครูทำอย่างที่ตนเอง ต้องการ	4.02	0.75	มาก
6. ผู้บริหารมีทักษะในการพูดชักจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ	4.07	0.94	มาก
7. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำ กิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ	3.99	0.89	มาก
รวม	4.10	0.69	มาก

จากตาราง 6 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระ  
กุมาเรยชู ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.69) และเมื่อพิจารณา  
รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้น  
ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.75) รองลงมาคือ  
ผู้บริหารพยายามสร้างความเห็นพ้อง ให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแบบประชาธิปไตย ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.=  
0.74) และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ( $\bar{X} =$   
4.15, S.D.= 0.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีทักษะในการพูดชักจูงใจผู้อื่น

ให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.94) และผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.86)

ตาราง 7 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารสามารถชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อครูได้ชัดเจน	4.33	0.71	มาก
2. ผู้บริหารแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.15	0.75	มาก
3. ผู้บริหารมีสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญของโรงเรียน	4.15	0.77	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้สามารถวางแผนล่วงหน้า ให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.80	มาก
5. ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า	4.01	0.81	มาก
6. ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	3.97	0.77	มาก
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผลงานมากกว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน	3.94	0.76	มาก
รวม	4.09	0.64	มาก

จากตาราง 7 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.64) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อครูได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.15$ ,

S.D. = 0.75) และผู้บริหารมีสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.77) และผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลงานมากกว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.76)

ตาราง 8 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการฟัง โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน	4.26	0.61	มาก
2. ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ	4.25	0.72	มาก
3. เมื่อมีปัญหาผู้บริหารฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ ในการแก้ปัญหา	4.14	0.78	มาก
4. ผู้บริหารไม่ขัดจังหวะการพูดของครูโดยไม่สมควร ถ้ามีการขัดจังหวะจะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้ครูพูดต่อไป	4.10	0.71	มาก
5. ผู้บริหารพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องหรือประเด็นใด ๆ กับครูจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.04	0.73	มาก
6. ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตน	3.99	0.79	มาก
7. ผู้บริหารเปิดใจยอมรับขีดจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง	3.83	0.82	มาก
รวม	4.08	0.59	มาก

จากตาราง 8 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการฟัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.72) และเมื่อมีปัญหา ผู้บริหารฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำกรใด ๆ ในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตน ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.79) และผู้บริหารเปิดใจยอมรับชี้แจงข้อจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.82)

ตาราง 9 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการเยียวยารักษา โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารให้กำลังใจและส่งเสริมครูให้พัฒนาการทำงานในหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.81	มาก
2. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.05	0.91	มาก
3. ผู้บริหารแสดงถึงความกรุณาและการให้อภัยต่อผู้อื่นแม้ว่าอาจไม่มีการตอบสนองก็ตาม	4.03	0.76	มาก
4. ผู้บริหารยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว	4.02	0.91	มาก
5. ผู้บริหารให้เวลาและให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความอ่อนแอและสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ	3.99	0.88	มาก
6. ผู้บริหารแสดงความสนใจต่อผู้อื่นเพื่อจะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับพวกเขา	3.97	0.80	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
7. ผู้บริหารสามารถเข้าใจความรู้สึกของครูอย่างลึกซึ้ง แม้ในสิ่งที่ครูไม่อธิบายได้ด้วยคำพูด	3.86	0.76	มาก
รวม	4.01	0.73	มาก

จากตาราง 9 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการเยียวยารักษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้กำลังใจและส่งเสริมครูให้พัฒนาการทำงานในหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.81) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.91) และผู้บริหารแสดงถึงความกรุณาและการให้อภัยต่อผู้อื่นแม้ว่าอาจไม่มีการตอบสนองก็ตาม ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารแสดงความสนใจต่อผู้อื่นเพื่อจะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับพวกเขา ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.80) และผู้บริหารสามารถเข้าใจความรู้สึกของครูอย่างลึกซึ้ง แม้ในสิ่งที่ครูไม่อธิบายได้ด้วยคำพูด ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.76)

ตาราง 10 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมๆ ให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล	4.26	0.67	มาก
2. ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญ งอกงามของครู เช่น ติดตามดูแลส่งเสริมให้ครูเข้า ร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ	4.23	0.72	มาก
3. ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเกี่ยวกับการ พัฒนาครู	4.12	0.77	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
4. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครูผู้นำของโรงเรียน	4.07	0.69	มาก
5. ผู้บริหารสามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา	4.02	0.89	มาก
6. ผู้บริหารให้เวลาและจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับครูในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน	4.04	0.85	มาก
7. ผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยครูที่ออกจากงานหางานใหม่อย่างกระตือรือร้น	3.02	0.96	ปานกลาง
รวม	3.97	0.63	มาก

จากตาราง 10 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญของงานของครู เช่น ติดตามดูแลส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.72) และผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเกี่ยวกับการพัฒนาครู ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารให้เวลาและจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับครูในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.85) และผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยครูที่ออกจากงานหางานใหม่อย่างกระตือรือร้น ( $\bar{X} = 3.02$ , S.D. = 0.96)

ตาราง 11 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ  
 กุมารเยซู ด้านการสร้างกลุ่มชน โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดน้ำหนึ่งใจเดียวในกลุ่มครู	4.16	0.92	มาก
2. ผู้บริหารปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนได้รับประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.06	0.81	มาก
3. ผู้บริหารพยายามสร้างกลุ่มงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.03	0.87	มาก
4. ผู้บริหารผลักดันให้มีความสามัคคีมากกว่าการแข่งขันภายในกลุ่ม	4.00	0.93	มาก
5. ผู้บริหารพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือได้หน้า	3.97	0.92	มาก
6. ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงจากทีมธรรมดาให้เป็นทีมที่มีชัยชนะได้	3.85	0.93	มาก
7. ผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความสามารถต่าง ๆ ของโรงเรียนอันเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของครู	3.58	0.93	มาก
รวม	3.95	0.75	มาก

จากตาราง 11 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระ  
 กุมารเยซู ด้านการสร้างกลุ่มชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.63) และเมื่อ  
 พิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร  
 สนับสนุนให้มีการฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดน้ำหนึ่งใจเดียวในกลุ่มครู ( $\bar{X} =$   
 $4.16$ , S.D. = 0.92) รองลงมา คือ ผู้บริหารปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนได้รับ  
 ประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.81) และผู้บริหาร  
 พยายามสร้างกลุ่มงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.87) และข้อที่มี  
 ค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงจากทีมธรรมดาให้เป็นทีมที่มีชัยชนะได้

( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.93) และผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความสามารถต่าง ๆ ของโรงเรียนอันเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของครู ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.93)

ตาราง 12 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมาเรยชู ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารพยายามกระทำการที่เป็นประโยชน์ต่อครู	4.07	0.80	มาก
2. ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	4.06	0.84	มาก
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.03	0.71	มาก
4. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครู	4.02	0.84	มาก
5. ผู้บริหารช่วยให้ครูรู้เท่าทันในอารมณ์ แม้ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด	3.79	0.74	มาก
6. ผู้บริหารพยายามเข้าใจครูมากกว่าเรียกร้องให้ครูมาเข้าใจตนเอง	3.77	0.88	มาก
7. ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของครู	3.68	0.99	มาก
รวม	3.92	0.70	มาก

จากตาราง 12 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระกุมาเรยชู ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.70) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารพยายามกระทำการที่เป็นประโยชน์ต่อครู ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.84) และข้อ 2 ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารพยายามเข้าใจครูมากกว่าเรียกร้องให้ครูมาเข้าใจตนเอง ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.88) และผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของครู ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.99)

ตาราง 13 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ  
 กุมารเยซู ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมและรายข้อ

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารจูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาครู และ คุณค่าของตนเองและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.44	0.67	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดใน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	4.27	0.74	มาก
3. ผู้บริหารสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ ให้ครูยอมรับ และทำให้ครูกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ	4.21	0.79	มาก
4. ผู้บริหารรับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียน	4.15	0.77	มาก
5. ผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนใน โรงเรียน	4.09	0.86	มาก
6. ผู้บริหารทำลายอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ งานของโรงเรียนได้ดีขึ้น	3.87	0.90	มาก
7. ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับ ความผิดพลาดของตน	3.85	0.86	มาก
รวม	3.52	0.56	มาก

จากตาราง 13 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดคณะภคินีพระ  
 กุมารเยซู ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณา  
 รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารจูงใจให้ครู  
 ตระหนักถึงจรรยาครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน  
 ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไข  
 ปัญหาต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.74) และผู้บริหารสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ ให้ครูยอมรับและทำ  
 ให้ครูกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย

คือ ผู้บริหารทำลายอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของโรงเรียนได้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.90) และผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.86)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน

ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านปรากฏในตาราง 14 โดยเรียงลำดับด้านในตารางตามค่าเฉลี่ย และผลการวิเคราะห์บรรยากาศของโรงเรียนรายข้อ ปรากฏในตาราง 15 - 17 โดยเรียงลำดับตารางด้านตามค่าเฉลี่ยในตาราง 14 และเรียงลำดับข้อในตารางแต่ละด้านตามค่าเฉลี่ยของข้อ

ตาราง 14 บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน

บรรยากาศองค์การ	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1 บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	4.41	0.45	ดี
2 บรรยากาศห้องเรียน	4.23	0.44	ดี
3 บรรยากาศนอกห้องเรียน	4.09	0.56	ดี
รวม	4.24	0.42	ดี

จากตาราง 14 พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.42) โดยเรียงลำดับดังนี้ บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.45) รองลงมาคือ บรรยากาศห้องเรียน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.44) และบรรยากาศนอกห้องเรียน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.56)

ตาราง 15 บรรยายภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยายภาพของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมและรายข้อ

บรรยายภาพของค์การ	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเน้นคุณธรรมจริยธรรมในทุกประสบการณ์ชีวิตแก่นักเรียน เช่น การดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน คุณและโทษของเทคโนโลยี	4.59	0.55	ดี
2. โรงเรียนปลูกฝังให้นักเรียนยึดมั่นในหลักปรัชญา “ซื่อสัตย์ในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่”	4.56	0.52	ดี
3. โรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่สะท้อนเจตคติเชิงบวกต่อศาสนา / วัฒนธรรมที่หลากหลาย	4.54	0.64	ดี
4. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูสอดแทรกเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในเนื้อหาวิชาที่สอน	4.52	0.57	ดี
5. โรงเรียนอบรมให้นักเรียนเป็นผู้มีน้ำใจต่อผู้อื่น	4.36	0.68	ดี
6. โรงเรียนเน้นการประพฤติปฏิบัติตนของบุคลากรตามหลักคุณธรรมจริยธรรมในทุกปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	4.34	0.62	ดี
7. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน	3.92	0.84	ดี
รวม	4.41	0.45	ดี

จากตาราง 15 พบว่า บรรยายภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยายภาพของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D.= 0.45) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเน้นคุณธรรมจริยธรรมในทุกประสบการณ์ชีวิตแก่นักเรียน เช่น การดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน คุณและโทษของเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.55) รองลงมา คือ โรงเรียนปลูกฝังให้นักเรียนยึดมั่นในหลักปรัชญา “ซื่อสัตย์ในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่” ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.52) และโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่สะท้อนเจตคติเชิงบวกต่อศาสนา / วัฒนธรรมที่หลากหลาย

( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.64) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ โรงเรียนเน้นการประพฤติปฏิบัติ  
ตนของบุคลากรตามหลักคุณธรรมจริยธรรมในทุกปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.62) และ  
โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.84)

ตาราง 16 บรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยาการห้องเรียน  
โดยรวมและรายข้อ

บรรยาการองค์การ	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนส่งเสริมการใช้สื่อการสอน หรือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในชั้นเรียนเพื่อให้การเรียน การสอนมีประสิทธิภาพ	4.47	0.64	ดี
2. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการเปิดโอกาสให้นักเรียน แสดงความคิดเห็น ชักถาม ในระหว่างการ เรียนการสอน	4.41	0.60	ดี
3. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อย่างอบอุ่น กับนักเรียนในชั้นเรียน	4.32	0.49	ดี
4. โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการ สอนที่เน้นให้นักเรียนได้ฝึกคิดหรือฝึกปฏิบัติจน เกิดความรู้ ความเข้าใจด้วยตนเอง	4.21	0.67	ดี
5. โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการ สอนโดยคำนึงถึงความสามารถของนักเรียนที่มี ความแตกต่างกัน	4.18	0.65	ดี
6. โรงเรียนส่งเสริมการจัดให้นักเรียนมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เช่น การอภิปราย เป็นกลุ่มในชั้นเรียน	4.10	0.62	ดี
7. ห้องเรียนมีมุมความรู้ที่เหมาะสมสำหรับ นักเรียนได้ศึกษาตามความสนใจของนักเรียน	3.91	0.92	ดี
รวม	4.23	0.44	ดี

จากตาราง 16 พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยากาศห้องเรียน โดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.44) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมการใช้สื่อการสอน หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยในชั้นเรียนเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ โรงเรียนส่งเสริมให้มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น ชักถาม ในระหว่างการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.60) และโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อย่างอบอุ่นกับนักเรียนในชั้นเรียน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.49) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ โรงเรียนส่งเสริมการจัดให้นักเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เช่น การอภิปรายเป็นกลุ่มในชั้นเรียน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.62) และห้องเรียนมีมุมความรู้ที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนได้ศึกษาตามความสนใจของนักเรียน ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.92) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ โรงเรียนส่งเสริมการจัดให้นักเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เช่น การอภิปรายเป็นกลุ่มในชั้นเรียน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.62) และห้องเรียนมีมุมความรู้ที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนได้ศึกษาตามความสนใจของนักเรียน ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.92)

ตาราง 17 บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน โดยรวมและรายข้อ

บรรยากาศองค์การ	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. สภาพของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนี้	4.52	0.61	ดี
2. สภาพอาคารเรียน ห้องเรียน และสถานที่ในโรงเรียนรู้สึกมีชีวิตชีวา น่าอยู่ น่าทำงาน	4.32	0.72	ดี
3. ห้องสมุด มุมหนังสือในบริเวณพักผ่อน แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ได้ดี	4.08	0.78	ดี
4. บรรยากาศในโรงเรียนทำให้มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย	4.08	0.86	ดี
5. บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งส่งเสริมสมรรถภาพการทำงาน	3.98	0.83	ดี

ตาราง 17 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
6. โรงเรียนมีสัมพันธที่ดี ต้อนรับการเยี่ยมเยือน หรือความคิดเห็นของผู้ปกครองหรือชุมชน	3.89	0.77	ดี
7. อาคารเรียน ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการของโรงเรียนทันสมัยเหมาะสมสำหรับการใช้งาน และมีการดูแลบำรุงรักษาเป็นอย่างดี	3.78	0.88	ดี
รวม	4.09	0.56	ดี

จากตาราง 17 พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน ภายใต้นอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.56) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ สภาพของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนี้ ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ สภาพอาคารเรียน ห้องเรียน และสถานที่ในโรงเรียนรู้สึกมีชีวิตชีวา น่าอยู่ น่าทำงาน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.72) และห้องสมุด มุมหนังสือในบริเวณพักผ่อน แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ได้ดีโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อย่างอบอุ่นกับนักเรียนในชั้นเรียน ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.78) และบรรยากาศในโรงเรียนทำให้มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.86) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ โรงเรียนมีสัมพันธที่ดี ต้อนรับการเยี่ยมเยือนหรือความคิดเห็นของผู้ปกครองหรือชุมชน ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.88) และอาคารเรียน ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการของโรงเรียนทันสมัยเหมาะสมสำหรับการใช้งาน และมีการดูแลบำรุงรักษาเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.88)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน

ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก เป็นรายด้าน และโดยรวม จำแนกตามตัวแปรประชากรณ์ โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที่ (Independent-Samples T-Test) และจำแนกตามตัวแปรระดับช่วงชั้น โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธี Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตาราง 18 – 21

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ประสบการณ์	n	$\bar{X}$	S.D.	t
1 การฟัง	ต่ำกว่า 10 ปี	42	4.01	0.65	1.121
	10 ปีขึ้นไป	61	4.14	0.54	
2 การเห็นอกเห็นใจ	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.77	0.74	1.730*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.01	0.67	
3 การเสียयरักษา	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.89	0.82	1.424
	10 ปีขึ้นไป	61	4.10	0.65	
4 การตระหนักรู้	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.40	0.62	1.735*
	10 ปีขึ้นไป	61	3.59	0.51	
5 การโน้มน้าวใจ	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.94	0.77	1.944*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.21	0.60	
6 การสร้างมโนทัศน์	ต่ำกว่า 10 ปี	42	4.02	0.69	1.677*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.23	0.61	
7 การมองการณ์ไกล	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.93	0.72	2.278*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.21	0.55	
8 ความรับผิดชอบร่วมกัน	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.96	0.83	1.666*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.20	0.64	
9 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.83	0.76	1.886*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.06	0.50	
10 การสร้างกลุ่มชน	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.81	0.87	1.592
	10 ปีขึ้นไป	61	4.05	0.64	
รวม	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.86	0.70	1.837*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.08	0.54	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเห็นอกเห็นใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน และการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับช่วงชั้นของครู

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	ระดับช่วงชั้นของครู					
	ช่วงชั้นที่ 1		ช่วงชั้นที่ 2		ช่วงชั้นที่ 3	
	n = 38		n = 38		n = 27	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การฟัง	4.06	0.60	3.94	0.61	4.32	0.46
2. การเห็นอกเห็นใจ	3.85	0.66	3.74	0.78	4.25	0.54
3. การเยี่ยวยารักษา	3.89	0.70	3.94	0.79	4.30	0.62
4. การตระหนักรู้	3.52	0.58	3.44	0.62	3.61	0.45
5. การโน้มน้าวใจ	4.05	0.67	3.97	0.75	4.35	0.55
6. การสร้างมโนทัศน์	4.09	0.64	4.04	0.71	4.36	0.53
7. การมองการณ์ไกล	4.08	0.63	3.93	0.70	4.35	0.48
8. ความรับผิดชอบร่วมกัน	4.02	0.69	3.94	0.82	4.46	0.50
9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	3.94	0.60	3.78	0.70	4.26	0.43
10. การสร้างกลุ่มชน	3.91	.078	3.76	0.77	4.27	0.54
รวม	3.94	0.60	3.85	0.68	4.25	0.46

จากตาราง 19 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวม และรายด้าน ตามความคิดเห็นของครูระดับช่วงชั้นแตกต่างกัน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการตระหนักรู้ ที่ครูช่วงชั้นที่ 2 มีความเห็นว่าคุณอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำแบบ  
ผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามระดับชั้น

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. การฟัง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.317	1.158	3.549*
	ภายในกลุ่ม	100	32.640	.326	
	รวม	102	34.957		
2. การเห็นอกเห็นใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.306	2.153	4.652*
	ภายในกลุ่ม	100	46.283	.463	
	รวม	102	50.589		
3. การเยียวยารักษา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.971	1.486	2.896
	ภายในกลุ่ม	100	51.295	.513	
	รวม	102	54.266		
4. การตระหนักรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	.457	.229	.721
	ภายในกลุ่ม	100	31.715	.317	
	รวม	102	32.173		
5. การโน้มหน้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.419	1.209	2.651
	ภายในกลุ่ม	100	45.623	.456	
	รวม	102	48.042		
6. การสร้างมโนทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	1.720	.860	2.083
	ภายในกลุ่ม	100	41.283	.413	
	รวม	102	43.003		
7. การมองการณ์ไกล	ระหว่างกลุ่ม	2	2.807	1.404	3.624*
	ภายในกลุ่ม	100	38.726	.387	
	รวม	102	41.533		
8. ความรับผิดชอบ ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.751	2.376	4.816**
	ภายในกลุ่ม	100	49.329	.493	
	รวม	102	54.080		

ตาราง 20 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนา คน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.733	1.886	5.187**
	ภายในกลุ่ม	100	36.369	.364	
	รวม	102	40.141		
10 การสร้างกลุ่มชน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.150	2.075	3.908*
	ภายในกลุ่ม	100	53.103	.531	
	รวม	102	57.253		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.721	1.361	3.745*
	ภายในกลุ่ม	100	36.332	.363	
	รวม	102	39.053		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวม ตามความคิดเห็นของครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการมองการณ์ไกล และด้านการสร้างกลุ่มชน และมีด้านที่แตกต่างอย่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน และด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธี Least Significant Difference (LSD) ปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 21 การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามระดับช่วงชั้น

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้		ระดับช่วงชั้น		
		ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3
		n = 38	n = 38	n = 27
การฟัง	$\bar{X}$	4.056	3.943	4.322
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	4.056	-	.113	.266
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	3.943		-	.379*
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	4.322			-
การเห็นอกเห็นใจ	$\bar{X}$	3.583	3.740	4.248
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	3.583	-	.112	-.395*
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	3.740		-	-.508*
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	4.248			-
การมองการณ์ไกล	$\bar{X}$	4.078	3.928	4.349
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	4.078	-	.150	-.270
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	3.928		-	-.420*
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	4.349			-
ความรับผิดชอบร่วมกัน	$\bar{X}$	4.022	3.936	4.460
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	4.022	-	.086	-.437*
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	3.936		-	-.524*
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	4.460			-
การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	$\bar{X}$	3.939	3.778	4.264
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	3.939	-	.161	-.324*
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	3.778		-	-.486*
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	4.264			-
การสร้างกลุ่มชน	$\bar{X}$	3.909	3.763	4.269
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	3.909	-	.146	-.360
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	3.763		-	-.506*
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	4.269			-

ตาราง 21 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้		ระดับช่วงชั้น		
		ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3
		n = 38	n = 38	n = 27
โดยรวมทุกด้าน	$\bar{X}$	3.940	3.848	3.988
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)	3.940	-	0.92	.312
ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)	3.848		-	.404*
ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)	3.988			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังเกตคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมตามความคิดเห็นครูระดับช่วงชั้นที่ 3 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูระดับช่วงชั้นที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูระดับช่วงชั้นที่ 3 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูระดับช่วงชั้นที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 3 ด้าน ได้แก่ การฟัง การมองการณ์ไกล และการสร้างกลุ่มชน และครูระดับช่วงชั้นที่ 3 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูระดับช่วงชั้นที่ 1 และระดับช่วงชั้นที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 3 ด้าน ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจ ความรับผิดชอบร่วมกัน และการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินี  
พระกุมารเยซูใน 3 ด้าน

ตาราง 22 ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระ  
กุมารเยซู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

บรรยากาศองค์การ	ประสบการณ์	n	$\bar{X}$	S.D.	t
1. บรรยากาศห้องเรียน	ต่ำกว่า 10 ปี	42	4.16	0.44	1.316
	10 ปีขึ้นไป	61	3.28	0.45	
2. บรรยากาศนอกห้องเรียน	ต่ำกว่า 10 ปี	42	3.94	0.61	2.334*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.20	0.49	
3. บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	ต่ำกว่า 10 ปี	42	4.30	0.49	2.033*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.48	0.41	
รวม	ต่ำกว่า 10 ปี	42	4.13	0.44	2.224*
	10 ปีขึ้นไป	61	4.32	0.39	

จากตาราง 22 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมาร  
เยซู โดยรวม ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความ  
คิดเห็นสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มี  
ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการ  
ทำงานต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 2 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศนอก  
ห้องเรียน และบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับช่วงชั้น ของครู

บรรยากาศองค์การ	ระดับช่วงชั้นของครู					
	ช่วงชั้นที่ 1		ช่วงชั้นที่ 2		ช่วงชั้นที่ 3	
	n = 38		n = 38		n = 27	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. บรรยากาศห้องเรียน	4.188	.468	4.150	.412	4.397	.420
2. บรรยากาศนอกห้องเรียน	4.207	.479	3.944	.555	4.143	.627
3. บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	4.335	.503	4.391	.431	4.529	.384
รวม	4.243	.434	4.162	.394	4.356	.426

จากตาราง 23 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวม ตามความคิดเห็นของครูระดับช่วงชั้นแตกต่างกัน อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม ตามความคิดเห็นของครูระดับช่วงชั้นที่ 2 อยู่ในระดับบรรยากาศดีมาก ด้านอื่น ๆ นอกจากนั้น ตามความคิดเห็นของครู อยู่ในระดับบรรยากาศดี

ตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะ  
ภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามระดับชั้น

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. บรรยากาศห้องเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.059	.530	2.794
	ภายในกลุ่ม	100	18.955	.190	
	รวม	102	20.014		
2. บรรยากาศนอก ห้องเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.407	.704	2.338
	ภายในกลุ่ม	100	30.091	.301	
	รวม	102	31.498		
3. บรรยากาศของการ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2	.612	.306	1.523
	ภายในกลุ่ม	100	20.072	.201	
	รวม	102	20.684		
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	.598	.299	1.715
	ภายในกลุ่ม	100	17.432	.174	
	รวม	102	18.030		

จากตาราง 24 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมาร  
เยซู โดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของครูระดับชั้นต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู สรุปไว้โดยลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานในการวิจัย
3. ขอบเขตของการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผล

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และด้านการสร้างกลุ่มชน ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประเภทการทำงาน และระดับช่วงชั้น
2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประเภทการทำงานและระดับช่วงชั้น

#### สมมติฐานในการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการส่งเสริมกลุ่มชน ตามความคิดเห็นของครูที่มีประเภทการทำงานและระดับช่วงชั้นที่สอนต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. บรรยายภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงาน และระดับช่วงชั้นที่สอนต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ครูในระดับช่วงชั้นที่ 1, 2 และ 3 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ปีการศึกษา 2549 จำนวน 3 โรงเรียน จำนวน 103 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้โรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่มตามสัดส่วนของประชากร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับช่วงชั้น

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002 : 21-61) เนื้อหาของข้อคำถามครอบคลุมคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อคน และด้านการสร้างกลุ่มชน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับคือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ 2 วิธี ดังนี้
  - 2.1 ผู้วิจัยเดินทางไปแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง
  - 2.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและดำเนินการเก็บข้อมูลจากครู และใช้วิธีติดตามทางโทรศัพท์หลังจากส่งแบบสอบถาม ภายในเวลาที่กำหนด เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ครบถ้วน ได้รับคืน 103 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ และบรรยากาศ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนานบุคคล และด้านการสร้างกลุ่มชน มีระดับการปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.62) โดยการสร้างมโนทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ความรับผิดชอบร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.73) และการโน้มน้าวใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.67)
2. บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม มีระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.42) โดยบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.45) รองลงมาคือ บรรยากาศห้องเรียน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.44) และบรรยากาศนอกห้องเรียน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.56)
3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวม ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการ

ทำงานต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีความเห็น ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการมองการณ์ไกล และด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน

4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

5. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม ตามความคิดเห็นของครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน และด้านการสร้างกลุ่มชน และแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 1 ด้าน คือ ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยรวมและรายด้าน พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมตามความคิดเห็นครูระดับสังกัดช่วงชั้น 2 มีความคิดเห็นต่างจากครูระดับช่วงชั้นที่ 1 และระดับช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสำหรับรายด้าน พบว่า ครูระดับช่วงชั้นที่ 2 มีความคิดเห็นต่างจากครูระดับช่วงชั้นที่ 1 และระดับช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยเช่นกัน

6. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม ตามความคิดเห็นของครูระดับช่วงชั้นต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเสียयरักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างกลุ่มชน มีคุณลักษณะโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน

คาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู อยู่ในระดับมาก เพราะว่า สถานศึกษาในสังกัดคณะพระกุมารเยซู (2545: 4) มีเป้าหมายที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรและเยาวชน อันประกอบไปด้วย แบ่งปัน เมตตา อุทิศตน ยุติธรรมสันติ สามัคคี รับผิดชอบ และวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งเป็นรูปธรรม จนเป็นที่ประจักษ์ตาและได้รับการยอมรับแก่ครูในโรงเรียน ผู้บริหารได้ให้ความใกล้ชิดกับครูในโรงเรียนตามแบบฉบับของพระเยซู สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภราดาวิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์ (2549: 24 – 27) ผู้บริหารที่เป็นสถานะนักบวชหรือพระสงฆ์ที่มีบริบทของชีวิตที่อุทิศตนเพื่อการพัฒนาเยาวชน ในด้านการศึกษา คุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การมีนโยบายทั้งในระดับสภาการศึกษาคาทอลิก และระดับสังกัดทางศาสนาของคณะผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูมีส่วนรับผลของการสร้างผู้บริหารให้คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) จากคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการสร้างมโนทัศน์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจาก ผู้บริหารของโรงเรียน (2550: 141) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ในวิสัยทัศน์ พันธกิจของการศึกษาคาทอลิกอย่างชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในงานของท่าน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544: 196-198) การจัดการศึกษาเอกชนในปัจจุบันมีการส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้น และพัฒนาผู้บริหาร ให้รับผิดชอบต่อ และมอบอุทิศตนเพื่อการให้บริการการศึกษา นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ยังมีหน้าที่ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีหลักในการบริหารจัดการเพื่อรองรับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน โดยมีการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร (จรรยาพร ธรนิทร์. 2543: 34) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศห้องเรียน ด้านบรรยากาศนอกห้องเรียน และด้านบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับดี

เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู อยู่ในระดับดี ทั้งนี้เนื่องจาก ช่วงเวลาที่ผ่านมา ทางสภาการศึกษาคาทอลิกได้มีการกำหนดนโยบาย และกระตุ้นให้กลุ่มโรงเรียนคาทอลิก การจัดการศึกษาที่ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน และทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความผูกพันกันในประสบการณ์แบบความสัมพันธ์ส่วนต่อระหว่างบุคคล โดยเฉพาะนักเรียนกับผู้บริหารหรือครู ให้มีบรรยากาศของความรัก ผู้บริหาร

สถานศึกษาคาทอลิกต้องส่งเสริมให้ครูมีความภาคภูมิใจในฐานะส่วนตัวและในฐานะหมู่คณะของผู้  
อบรมแบบคนชนกบวชหรือคณะสงฆ์ ซึ่งสามารถแสดงออกด้วย ความรักและการให้อภัย การอุทิศ  
ตนในการทำงาน การหักทลายกันด้วยความรักและความหวังใจ การให้ความเคารพต่อกันและกัน การ  
ยอมรับความคิดที่แตกต่าง การขจัดความโกรธ การให้ความร่วมมือ ความอดทน การให้กำลังใจกัน  
และกัน การอวยพรกันและกันเสมอ (บาทหลวงวัชศิลป์ กฤษเจริญ. 2548: 193-200) สอดคล้องกับ  
สมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ (2548: 86) พบว่า บรรยาการศาสตร์การจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เอกชน สังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 อยู่ในระดับดี ทั้งโดยรวมและรายด้าน  
และสอดคล้องกับ อารยา ภานุศรี (2544: บทคัดย่อ) พบว่า บรรยาการศาสตร์ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย ด้านมิติขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง

3. การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและระดับช่วงชั้น

3.1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ใน  
การทำงานและระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของ  
โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.05 ทั้งนี้เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 10 ปีขึ้นไปมีความใกล้ชิดกับผู้บริหารซึ่งนักบวช  
มาเป็นระยะเวลามากกว่า ซึ่งผู้บริหารของสถานศึกษาคาทอลิก เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างของการ  
ดำรงชีวิตตามความเชื่ออย่างแท้จริง เป็นผู้ที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม (สภาการศึกษาคาทอลิก  
(ประเทศไทย): 2550: 141) สอดคล้องกับแนวคิดของ เพนต์ (สมชาย ประวัติศรีชัย. 2544: 18; อ้างอิง  
จาก Pendley. 1985: 98) กล่าวว่า ประสบการณ์การของบุคคลมีผลต่อการปฏิสัมพันธ์ (Interaction)  
ระหว่างระบบส่วนต่าง ๆ ในร่างกายของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม มีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการของ  
บุคคล ซึ่งมีผลมาจากการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ที่มีผลมาจาก  
การได้รับประสบการณ์ในสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความสามารถในการคิดและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล  
และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สังวร ังดกระโทก (2547: 77) พบว่า ประสบการณ์ทำงานมีอิทธิพล  
ทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายกลุ่มพบว่า ความคิดเห็น  
ของครูที่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป มีค่าสูงมากกว่าทุกกลุ่ม รองลงมาคือครูที่มีประสบการณ์ 1 – 5 ปี  
และครูที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าทุกกลุ่ม )

3.2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามระดับช่วงชั้น พบว่า ครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความ  
คิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมาร  
เยซูโดยรวมแตกต่างกัน เนื่องจากครูระดับช่วงชั้นที่ 3 มีโอกาสในการเข้าร่วมปรึกษาหารือกับ

ผู้บริหารมากกว่าครูที่อยู่ระหว่างชั้นที่ 1 และ ระดับช่วงชั้นที่ 2 ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสงค์ หอมชื่น (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูที่สอนในระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ครูที่สังกัดช่วงชั้นสูงมีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติโดยรวม ต่อคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิกสูงกว่าทุกกลุ่ม

4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและระดับช่วงชั้น

4.1 การเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

เนื่องจากสภาพการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ให้ความสำคัญในการการอบรมให้เป็นคนดี มีคุณธรรม และบรรยากาศของโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่เน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม และความรัก ความเมตตากรุณา อีกทั้งยังมีบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม และจริยธรรมในโรงเรียนเป็นอันดับแรก ซึ่งมีส่วนที่ทำให้ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มองเห็นและรับรู้ถึงบรรยากาศและความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมาโดยตลอดที่ผู้บริหารได้มีการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สุปล อนามัย (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า การเปรียบเทียบการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ทั้งโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมากมีการปฏิบัติมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อย ทั้งนี้เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์มากจะเข้าใจนโยบายและรูปแบบการบริหารของผู้บริหารได้ดี สำหรับครูที่มีประสบการณ์น้อยจะยังไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์อะไรมาก แต่ครูที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี กำลังเป็นครูที่มุ่งมองหาสิ่งใหม่ที่ทำหาย จึงมักจะมองการบริหารงานที่หลากหลายกว่า

4.2 การเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู จำแนกตามระดับช่วงชั้น พบว่า ครูที่มีระดับช่วงชั้นแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เพราะบรรยากาศของโรงเรียนนั้นมีความหมายรวมถึงสิ่งแวดล้อมที่มองเห็นได้และสิ่งแวดล้อมที่มองไม่เห็น ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่ปรากฏอยู่ในการดำเนินกิจกรรมประจำวันของนักเรียน และครูทุกคนจนเป็นตัวอยางและนำไปปฏิบัติตามจนเกิดเป็นนิสัยอย่างชัดเจน ซึ่งการบริหารจัดการของโรงเรียน

คาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเห็นได้อย่างชัดเจน เป็นที่ประจักษ์ของครูทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ (2548: 87) พบว่านักเรียนที่อยู่ระดับชั้นเรียนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 โดยรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับเอนก ธรรมนิต (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาทางวิชาการของครูโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่าครูที่มีระดับช่วงชั้นต่างกัน มีการพัฒนาทางวิชาการไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบสิ่งที่ควรเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ควรมีการจัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ กับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู
2. ควรมีการศึกษาค้นคว้าของคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะนักบวชอื่นๆ
3. ควรศึกษาการพัฒนาในรูปแบบบรรยากาศของโรงเรียนโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2545). *การจัดกิจกรรมรณรงค์และรักษาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน* สังกัด  
กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- (2547). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- โกสุม ผือโย. (2548). *ศึกษาบทบาทในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารและครูโรงเรียน  
เอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2*. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ชนิษฐา สุวรรณปรีชา. (2544). *พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์ กศ.ม. (การ  
บริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- คณะพระภิกษุพระกุมารเยซู. (2545). *ภาพลักษณ์การศึกษาคณะพระกุมารเยซู*. กรุงเทพฯ:  
พระมหาไถ่ศึกษา.
- จรววยพร ธรินทร์. (2543). *แนวทางในการบริหารงาน สำนักงานการศึกษาเอกชน*. กรุงเทพฯ:  
คุรุสภา.
- จิตรา ดุษฎีเมธา. (2548) *การลดความคิดวิตกกังวลทางสังคมด้วยการบำบัดความคิด-พฤติกรรม*.  
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชนิษฐ์ภัค สิงหลกะ. (2549). *การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหาร การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- ชาญ มีบำรุง. (2534). *พฤติกรรมผู้นำการศึกษาธิการอำเภอและบรรยากาศองค์การของสำนักงาน  
ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 7*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- ทรงศักดิ์ ดีจริงตระกูล. (2546). *ความคิดเห็นของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่มีต่อการจัดการเรียนสาขาธุรกิจ เขตห้วยขวาง สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร*
- เทพนม เมืองแมน; และ สวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. เทียน ทองแก้ว. (2538, ตุลาคม - ธันวาคม). "การวางแผนจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในห้องเรียนยุคใหม่" สารพัฒนาหลักสูตร. (123): 74-81.*
- ธเนศ ขำเกิด. (2533, กันยายน). *"การจัดการโรงเรียนเสมือนหนึ่งเป็นบ้าน" สารพัฒนาหลักสูตร. (102): 34-39.*
- บุญเรือง ศรีเหรียญ. (2542). *การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้ และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- บัญชา วีระพันธุ์. (2546). *บรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*
- พรทิพย์ รามัญ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร*
- พวงพรรณ ชันติธรรมากร. (2539). *บรรยากาศและสภาพแวดล้อมโรงเรียนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.*
- พระธรรมปิฎก. (ป.อ. ปยุตโต). (2541ก). *ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มติชน*
- พระมหาไถ่ศึกษา. (2545ป). *โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อ.*
- พิศิษฐ์ ชูสวัสดิ์. (2547). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*

- ไพพรรณ มุกสิกสาร. (2517). *ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ภราวาดิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2549). *ฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี การศึกษาเพื่อรัก-รับใช้*. สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). กรุงเทพฯ: จूनพับลิชชิ่ง จำกัด.
- ภคินี โอฬาริชาติ. (2547). *คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ภาสกร ภัคดีศรีแพง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มาลี บุญเกตุ. (2546). *การศึกษาการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงเรียนเจ็ยใช้ อำเภอไพศาราม จังหวัดราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ลักขณา โพธิ์เจริญ. (2544). *ความวิตกกังวลในการพยาบาลผู้ป่วยโรคเอดส์และพฤติกรรมการป้องกันการติดเชื้อ โรคเอดส์ของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิทยา ประยูร. (2540). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกล ในจังหวัดเชียงใหม่*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2545). *Scorecard cockpit : advance balanced scorecard : บรรยากาศใหม่เพื่อการตัดสินใจที่ท้าทายกว่า*. กรุงเทพฯ : เฟื่องฟ้า.
- สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2550). *การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: จूनพับลิชชิ่ง.
- สมยศ นาวิการ. (2522). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- (2524). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทศาลศิลป์การพิมพ์.

- สมชาย ประวัติศรีชัย. (2544). *ประสิทธิภาพของการบริหารโครงการโรงเรียนสีขาวของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- สมลักษณ์ มนุรสุวรรณ. (2548). *การศึกษาการจัดบรรยากาศกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมศักดิ์ สิทธิวันชัย. (2548). *การศึกษาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สวณีย์ เดชรัตน์. (2546). *บรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สุจรรยา ใจหาญ. (2548). *การศึกษาการปฏิบัติงานของครูด้านการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุวรรณ ทองคำ. (2545). *สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- สุพล อนามัย. (2549). *การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสกสรร สุวิชากร. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สังวรรณ ังดกระโทก. (2541). *จับชีพจรการศึกษาโลก: บทวิเคราะห์กระแสความเคลื่อนไหวทางการศึกษาของนานาประเทศในรอบปี 2540-2541*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2544). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชนเพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำลี รักสุทธี. (2542). *ตามวาทะของนักการศึกษาที่ทรงคุณค่าในรั้วดร็กาล*. กรุงเทพฯ: วิสิทธีพัฒนา.
- อารยา ภาณุศรี. (2544). *การศึกษาระบบบริหารของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีรับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. (2532). *แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Abel, Ann Todd. (2000). *The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders: A Delphi Study*. Dissertation, Ph.D. (Educational Leadership and Policy Studies) . Virginia. Graduate School: Blacksburg. Photocopied.
- Brown. W. and Moberg. D. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: Wiley & Sons.
- Chung, Kea H.; & Leon C. Megginson. (1981). *Organization Behavior: Developing Managerial Skill*. New York: Harper and Row.
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Forth Worth, TX: The Dryden Press.
- (2000). *Management*. 5th ed. Forth Worth, TX: The Dryden Press.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Co.
- Depre, Max. (1993). *Leadership Jazz*. New York : Doubleday.
- Dessler, G. (1976). *Organization and Management: A Contingency Approach*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- Drury, Sharon. (2004). *Employee perception of servant leader ship: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. (Ph.D.) U.S.A.: Regent University.

- Dubrin, A. J. (1973). *Fundamentals of organizational behavior*. New York: Pergamon press.
- Finzel, Hans. (1994). *The Top ten mistakes leaders make*. Cook Communications Ministries.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. NJ: Paulist Press.
- (1991). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center (30).
- (1991). *The Servant leadership: A journey into the nature of Legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- (1977). *The Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- (1977). *Servant leadership*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, Illinois: The Robert K. Greenleaf Center.
- Haiman, T., Scott, W.; & Connor. P. (1978). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Jennings, Denise B. (2002). *Those who would lead must first serve: The Preaxis of servant leadership by public school principles*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). North Carolina: Graduate School The University of North Carolina at Greensboro. Photocopied
- Lambert, Wendy Ecklund. (2004). *Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement: A Correlational Study*. Dissertation, Ed.D. (Doctor of Education). Southeastern: Graduate School Nova Southeastern University. Photocopied.
- Livovich, M. P., Jr. (1999). *An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. Dissertation, Ed.D. (Doctor of Education). Indiana: Graduate School Indiana State University. Photocopied.
- Newell, C.A. (1978). *Human Behaviour in Education Administration*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Owens, R.G. (1993). *Organizational Behavior in Education*, Allyn and Bacon.

- Palmer, P. (2004). *A Hidden Wholeness: The journey toward an undivided life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Steer, R.M.; & Porten, Lyman. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Co.
- Taylor, T. A. (2002). *Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders*. International Journal of Leadership in Education. New York: McGraw-Hill Co.
- Taylor-Gillham, D. J. (1998). *Images of servant leadership in education*. Unpublished manuscript, Northern Arizona University.
- Thompson, Cliff H. (2005). *The Public School Superintendent and Servant Leadership*. Dissertation, Ed.D. (Doctor of Education). Wisconsin: Graduate School Wisconsin University.  
Photocopied.
- Walker, P. D. (1997). *A case study of servant leadership*. Unpublished manuscript, The University of San Francisco.
- Wheatley, M. (1994). *Leadership and the new science: Learning about organizations from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Yukl, G. (1994) *Leadership in Organization*. New York Jersey: Prentice-Hill.
- (2000). *Influence behavior questionnaire*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตติกกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. สุนทรี โกมิน อาจารย์พิเศษประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ  
แผนกภาษาอังกฤษ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. บาทหลวง ดร. ชชาติชาย พงษ์ศิริ ผู้บริหารโรงเรียนดาราจรัส
5. บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทร์ไพบู่ ผู้บริหารโรงเรียนประชาสงเคราะห์

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญ











ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย





ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามงานวิจัยเรื่อง**  
**การศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก**  
**สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง**

โปรดเติมข้อมูลลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงสำหรับตัวท่าน

1. ประสบการณ์ในการเป็นครู ..... ปี  
 (เศษของปีที่เท่ากับหรือมากกว่า 6 เดือนโปรดนับเป็น 1 ปี)
2. ช่วงชั้นที่สังกัด
  - ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – ป.3)
  - ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4 – ป.6)
  - ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีคุณลักษณะของผู้รับใช้ดังต่อไปนี้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเป็นจริงหลังข้อความ

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้รับใช้	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>การฟัง</b> ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตน					
2	ผู้บริหารไม่ขัดจังหวะการพูดของครูโดยไม่สมควร ถ้ามีการขัดจังหวะจะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้ครูพูดต่อไป					
3	เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำใด ๆ ในการแก้ปัญหา					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน					
5	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับขีดจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง					
6	ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวัง ก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ					
7	ผู้บริหารพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องหรือประเด็นใด ๆ กับครูจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน					
1	<b>การเห็นอกเห็นใจ</b> ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของครู					
2	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ใช้	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	ผู้บริหารพยายามเข้าใจครูมากกว่าเรียกร้องให้ครูมาเข้าใจตนเอง					
4	ผู้บริหารช่วยให้ครูรู้เท่าทันในอารมณ์ แม้ในสภาวะอารมณ์ที่ตึงเครียด					
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครู					
6	ผู้บริหารพยายามกระทำการที่เป็นประโยชน์ต่อครู					
7	ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
	<b>การเยียวยารักษา</b>					
1	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารให้เวลาและให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความอ่อนแอและสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ					
3	ผู้บริหารสามารถเข้าใจความรู้สึกของครูอย่างลึกซึ้ง แม้ในสิ่งที่ครูไม่อธิบายได้ด้วยคำพูด					
4	ผู้บริหารให้กำลังใจและส่งเสริมครูให้พัฒนาการทำงานในหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ					
5	ผู้บริหารยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว					
6	ผู้บริหารแสดงความสนใจต่อผู้อื่นเพื่อจะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับพวกเขา					
7	ผู้บริหารแสดงถึงความกรุณาและการให้อภัยต่อผู้อื่นแม้ว่าอาจไม่มีการตอบสนองก็ตาม					
	<b>การตระหนักรู้</b>					
1	ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน					

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	ผู้บริหารจูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาครู และคุณค่าของตนเอง และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
3	ผู้บริหารสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ ให้ครูยอมรับและทำให้ครูกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ					
4	ผู้บริหารรับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
6	ผู้บริหารทำลายอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของโรงเรียนได้ดีขึ้น					
7	ผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนในโรงเรียน					
	<b><u>การโน้มน้าวใจ</u></b>					
1	ผู้บริหารมีทักษะในการพูดชักจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ					
2	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ					
3	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ					
4	ผู้บริหารสามารถสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้ครูทำอย่างที่ตนเองต้องการ					
5	ผู้บริหารพยายามสร้างความเห็นพ้อง ให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแบบประชาธิปไตย					
6	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้					
7	ผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ทำทหาย					

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>สร้างมโนทัศน์</b> ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางในอนาคตของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นไปได้ชัดเจน					
4	ผู้บริหารมีความสามารถคิดนอกเหนือไปจากความเป็นจริงต่างๆประจำวัน					
5	ผู้บริหารมีจุดหมายที่ชัดเจนและรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน					
6	ผู้บริหารสามารถสร้างเสริมให้ครูเข้าใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
	<b>การมองการณ์ไกล</b>					
1	ผู้บริหารมีสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารเป็นผู้สามารถวางแผนล่วงหน้า ให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า					
4	ผู้บริหารสามารถชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อครูได้ชัดเจน					
5	ผู้บริหารแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม					
6	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลงานมากกว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน					
7	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ใช้	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>การอุทิศตนเพื่อรับใช้</b> ผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น					
2	ผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม					
3	ผู้บริหารช่วยเหลือครูอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของครู					
4	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของครูมากกว่าสนองความต้องการของตน					
5	ผู้บริหารไม่แสวงหาความโดดเด่นหรือรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น					
6	ผู้บริหารมีการพยายามอย่างจริงใจยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารพยายามจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่ได้คาดไว้ก่อนของโรงเรียน					
	<b>การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน</b>					
1	ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญของงามของครู เช่น ติดตามดูแลส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ					
2	ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเกี่ยวกับการพัฒนาครู					
3	ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล					
4	ผู้บริหารสามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา					
5	ผู้บริหารให้เวลาและจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับครูในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน					
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครูผู้นำของโรงเรียน					
7	ผู้บริหารพยายามจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่ได้คาดไว้ก่อนของโรงเรียน					

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ใช้	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน</b> ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของครู เช่น ติดตามดูแลส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ					
2	ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเกี่ยวกับการพัฒนาครู					
3	ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล					
4	ผู้บริหารสามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา					
5	ผู้บริหารให้เวลาและจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับครูในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน					
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครูผู้นำของโรงเรียน					
7	ผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยครูที่ออกจากงานหางานใหม่อย่างกระตือรือร้น					
1	<b>การสร้างชุมชน</b> ผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความสามารถต่าง ๆ ของโรงเรียนอันเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของครู					
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดน้ำหนึ่งใจเดียวในกลุ่มครู					
3	ผู้บริหารพยายามสร้างกลุ่มงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์					
4	ผู้บริหารปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนได้รับประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือได้หน้า					
6	ผู้บริหารผลักดันให้มีความสามัคคีมากกว่าการแข่งขันภายในกลุ่ม					

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ใช้	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงจากทีมธรรมดาให้เป็นทีมที่มีชัยชนะได้					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามบรรยากาศโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู  
คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนดังต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  
ระดับความเป็นจริง

ข้อที่	บรรยากาศโรงเรียน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>บรรยากาศในห้องเรียน</b> โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยคำนึงถึง ความสามารถของนักเรียนที่มีความแตกต่างกัน					
2	โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ นักเรียนได้ฝึกคิดหรือฝึกปฏิบัติจนเกิดความรู้ ความเข้าใจด้วย ตนเอง					
3	โรงเรียนส่งเสริมให้มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดง ความคิดเห็น ชักถาม ในระหว่างการเรียนการสอน					
4	โรงเรียนส่งเสริมการจัดให้นักเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ผู้อื่น เช่น การอภิปรายเป็นกลุ่มในชั้นเรียน					
5	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อย่างอบอุ่นกับนักเรียนในชั้น เรียน					
6	โรงเรียนส่งเสริมการใช้สื่อการสอน หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยใน ชั้นเรียนเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ					
7	ห้องเรียนมีมุมความรู้ที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนได้ศึกษาตาม ความสนใจของนักเรียน					
1	<b>บรรยากาศนอกห้องเรียน</b> สภาพอาคารเรียน ห้องเรียน และสถานที่ในโรงเรียนรู้สึกมี ชีวิตชีวา น่าอยู่ น่าทำงาน					
2	อาคารเรียน ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการของโรงเรียนทันสมัย เหมาะสมสำหรับการใช้งาน และมีการดูแลบำรุงรักษาเป็น อย่างดี					
3	บรรยากาศในโรงเรียนทำให้มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย					

ข้อที่	บรรยากาศโรงเรียน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	ห้องสมุด มุมหนังสือในบริเวณพักผ่อน แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ได้ดี					
5	บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งส่งเสริมสมรรถภาพการทำงาน					
6	โรงเรียนมีสัมพันธที่ดี ต้อนรับการเยี่ยมเยียนหรือความคิดเห็นของผู้ปกครองหรือชุมชน					
7	สภาพของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนี้					
1	<b>การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม</b> โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน					
2	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูสอดแทรกเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในเนื้อหาวิชาที่สอน					
3	โรงเรียนอบรมให้นักเรียนเป็นผู้มีน้ำใจต่อผู้อื่น					
4	โรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่สะท้อนเจตคติเชิงบวกต่อศาสนา / วัฒนธรรมที่หลากหลาย					
5	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเน้นคุณธรรมจริยธรรมในทุกประสบการณ์ชีวิตแก่นักเรียน เช่น การดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน คุณและโทษของเทคโนโลยี					
6	โรงเรียนปลูกฝังให้นักเรียนยึดมั่นในหลักปรัชญา “ซื่อสัตย์ในคุณธรรม เข้มแข็งในหน้าที่”					
7	โรงเรียนเน้นการประพฤติปฏิบัติตนของบุคลากรตามหลักคุณธรรมจริยธรรมในทุกปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวบังอร ไชยเผือก
สถานที่เกิด	อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	123/15 ซ.ร่วมฤดี 5 เขตลุมพินี แขวงปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพ 10330
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครูใหญ่ โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา กรุงเทพฯ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา กรุงเทพฯ 123/15 ซ.ร่วมฤดี 5 เขตลุมพินี แขวงปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพ 10330
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	ศึกษาศาสตรบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2544	การศึกษามหาบัณฑิต (กศม.) สาขาจิตวิทยาการแนะแนว จาก มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2550	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2538 – 2540	หัวหน้างานแนะแนว โรงเรียนมหาไถ่ศึกษาขอนแก่น
พ.ศ. 2541 – 2544	หัวหน้างานแนะแนว , หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ กรรมการบริหารโรงเรียนเมธีอิมมาคุเลตคอนแวนต์
พ.ศ. 2545 – ปัจจุบัน	ครูใหญ่ โรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษา กรุงเทพฯ