

## การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

### Development Model of the Servant Leadership of School Administrators Under Secondary Educational Service Office 4

ชนิดา คงสำราญ<sup>1</sup>, ประยูร อิมสวาสดี<sup>2</sup> และ ธนวิน ทองแพง<sup>3</sup>

Chanida Khongsamran<sup>1</sup>, Prayoon Imsawasdi<sup>2</sup> and Thanawin Thongpaeng<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พัฒนา และตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสอบถามจากข้าราชการครู จำนวน 346 คน 2) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ด้วยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และ 3) การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ค่ามัธยฐาน ( $Mdn.$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( $I.R.$ )

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จากการสอบถามข้าราชการครู พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89, SD = .87$ )
2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ที่พัฒนาขึ้นนั้น โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง พบว่า ทั้งรอบที่ 1 และรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ยทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐาน ( $Mdn.$ ) รวมทุกคุณลักษณะเท่ากับ 4.98 และ 5.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( $I.R.$ ) รวมทุกคุณลักษณะเท่ากับ .36 และ .00 ตามลำดับ
3. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ทั้ง 10 คุณลักษณะ

**คำสำคัญ:** การพัฒนารูปแบบ, ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ, ผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Educational Administration Program, Faculty of Education, Burapha University

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., มหาวิทยาลัยบูรพา, อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

<sup>2</sup> Asst. Prof., Faculty of Education, Burapha University, Advisor

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร., ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

<sup>3</sup> Lecturer, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University, Co-Advisor

## Abstract

The purposes of this research were to study, develop and examined the servant leadership model of the school administrators under The Secondary Educational Service Area Office 4. The research method consisted of 3 steps; 1) Study about the servant leadership of school administrators, 346 teachers were studied. 2) Development of the servant leadership model of school administrators was created by using Modified Delphi techniques participated by 17 experts; 3) Examination of the servant leadership of school administrators was used by focus group process were 8 experts participated. The statistical devices for data analysis were mean ( $\bar{x}$ ), standard deviation (*SD*), median (*Mdn.*) and interquartile range (*I.R.*).

The research findings were as follows;

1. From the questioning of the teachers about the servant leadership of school administrators, it was found that the overall and each characteristics were at a high level ( $\bar{x} = 3.89$ , *SD* = .87).

2. The servant leadership model of school administrators had been developed by using the result of data analysis which was analyzed by Modified Delphi were improved for both 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> rounds, with the average of every characteristics being at the highest score. The median of all characteristics were 4.98 and 5.00 and interquartile range of all characteristics were .36 and .00 respectively.

3. The examining of the servant leadership model of the school administrators, from a group discussion of experts who saw that the servant leadership model of the school administrators were appropriate, possibilities and can actually implement all 10 characteristics.

**Keywords:** Development model, The servant leadership, School administrators

## บทนำ

ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไทยในปัจจุบันท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ถือเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาทั้งระบบโครงสร้างและการจัดการศึกษา การบริหารองค์การทางการศึกษาจึงต้องปรับทิศทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาและระบบโครงสร้างในการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มีการกระจายอำนาจ ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (อมรวิทย์ สิ้นเจริญ, 2556, หน้า 3) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ มาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีบทบาทสำคัญในการ

เปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐาน ซึ่งต้องเกิดจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารที่ดีเป็นสำคัญ (วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ, 2556, หน้า 3) ซึ่งสอดคล้องกับ Sallis (2002, pp. 67-69) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเป็นอนาคตที่สำคัญของสถานศึกษา ผู้นำที่ดีจะสามารถโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถจะนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่สถานศึกษาสามารถร่วมงานกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งคอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ตนด้านภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เป็นผู้นำเพียงภายนอกมาสู่แนวคิดภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ด้วยการเป็นผู้นำที่เริ่มจากภายใน เป็นผู้นำจากหัวใจที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกล มีความยืดหยุ่น เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม (Blanchard, 2006, p. 25) ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ นิติย์ โรจน์รัตนวานิชย์ (2556, หน้า 193) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันประเทศไทยและทั่วโลกกำลังเรียกร้องภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการกล่าวขานกันอย่างกว้างขวางว่า เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะคำนึงถึงการบริการบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีแนวคิดพื้นฐานจากการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่บุคลากร และมุ่งมั่นพัฒนาให้บุคลากรเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1998)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 5 คน เกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษาและจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เบื้องต้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ยอมปรับปรุงและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (สมร ปาโท, การสัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2561) ยังพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปจะมีการแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างกัน บางคนอาจจะแสดงพฤติกรรมการบริหารในลักษณะที่เน้นความสำคัญของงานเป็นหลัก ซึ่งเน้นการออกคำสั่ง การกำกับติดตามเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ แต่บางคนอาจจะแสดงพฤติกรรมการบริหารในลักษณะที่แสดงถึงความเป็นมิตร มีลักษณะเป็นผู้นำแบบมิตรมุ่งสัมพันธ์ (พิชญ์ เดชโต, การสัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2561) และพบว่า บุคลากรในสถานศึกษาไม่ได้รับการแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การย้ายผู้บริหารหรือย้ายหัวหน้างาน ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ สุมน, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561) รวมถึงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารตามกฎ ระเบียบ มากกว่าการบริหารเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ไม่เชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาค่อนข้างน้อย (เจริญ บัวลี, การสัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2561) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

ประศาสน์ ปรีชม (2548, หน้า 109-111) ได้สะท้อนปัญหาของการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารให้ข้อมูลครุไม่ชัดเจนเนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาด การมอบหมายหน้าที่โดยไม่มอบอำนาจ และการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ผู้บริหารขาดการยอมรับจากครูเนื่องจากขาดความชัดเจนในหลักการ ไม่โปร่งใสและไม่เป็นธรรม ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครู และมีการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิดเกินไปทำให้ครูรู้สึกถึงการไม่ไว้วางใจ และยังคงคล้อยกับแนวคิดของ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558, หน้า 62) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น โดยการลดขั้นตอนและเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและช่วยสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังพบอีกว่าบุคลากรบางคนขาดความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ คำนึงแต่สิทธิที่พึงมีพึงได้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่พึงปฏิบัติ และที่สำคัญมาก ๆ ก็คือ การขาดจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าขององค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร (ชวา หมื่นมี, สัมภาษณ์, 1 มิถุนายน 2561) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอยู่ในระดับน้อย ทำให้ไม่สามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและไม่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษา และผู้บริหารขาดการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ จันทรัมย์ (2558, หน้า 4) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงานให้ทันสมัย ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเข้ามาช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ผลักดันการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจะมีคุณลักษณะที่พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมทั้งคอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นการบริหารเพื่อประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษาและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเสมอ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างเต็มตามศักยภาพสู่สังคมและประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการเพื่อจัดทำเครื่องมือสำหรับศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู ปีการศึกษา 2561 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 3,318 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1967, pp. 90-95) พร้อมคำถามปลายเปิดในตอนท้าย การสร้างแบบสอบถามโดยการศึกษาหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามที่ดี และจัดทำร่างแบบสอบถาม แล้วนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พบว่ามีค่า IOC ระหว่าง .60 - 1.00 และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายข้อตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละคุณลักษณะอยู่ระหว่าง .27 ถึง .79 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .98

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง โดยเรียงลำดับตามความถี่ของข้อความที่ซ้ำกันมากที่สุด และนำมาสรุปก่อนหลังตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) 2 รอบ ใช้แบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประมวลผลความคิดเห็นเพื่อให้ได้แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และสรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม (รอบที่ 1) ที่สร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาเรียงอันดับจากมากไปน้อย ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด และแบบสอบถาม (รอบที่ 2) ที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ( $Mdn.$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( $I.R.$ ) ของกลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่ามัธยฐาน พิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ถือว่าผ่านเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อให้รูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ด้วยการนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 นำมาสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยการสนทนากลุ่ม อภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และวิเคราะห์ข้อความแบบลำดับความสำคัญ (Ranking Question Analysis)

### ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จากการสอบถามข้าราชการครู พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 10 คุณลักษณะ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{x}$	SD		
1. คุณลักษณะด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน	3.95	.84	มาก	1
2. คุณลักษณะด้านการสร้างชุมชน	3.95	.85	มาก	2
3. คุณลักษณะด้านการเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่น	3.92	.85	มาก	3
4. คุณลักษณะด้านการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น	3.91	.86	มาก	4
5. คุณลักษณะด้านการรับฟัง	3.87	.90	มาก	5
6. คุณลักษณะด้านการตระหนักรู้	3.86	.87	มาก	6
7. คุณลักษณะด้านการรับผิดชอบดูแล	3.86	.89	มาก	7
8. คุณลักษณะด้านการมองการณ์ไกล	3.85	.87	มาก	8
9. คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจ	3.84	.87	มาก	9
10. คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์	3.84	.90	มาก	10
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>.87</b>	<b>มาก</b>	

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง โดยเรียงลำดับตามความถี่ของข้อความที่ซ้ำกันมากที่สุด และนำมาสรุปก่อนหลังตามลำดับ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารต้องบริหารงานอย่างมืออาชีพ พร้อมด้วยพรหมวิหาร 4 และมีความเป็นกัลยาณมิตร
- 1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรให้มากขึ้นและรับฟังข้อเสนอแนะโดยไม่มีอคติ เพื่อนำไปแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของตนเอง
- 1.3 ผู้บริหารควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร โดยการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามความถนัดของตนเอง เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบต่อการกิจขององค์กรและขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารมาจากการสอบ
- 1.5 ผู้บริหารไม่ควรยึดความคิดของตนเองหรือเฉพาะฝ่ายบริหารเท่านั้น ผู้บริหารควรมีใจเป็นกลาง เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากครู บุคลากร และนักเรียน ใช้การประชุมลงความเห็นในการกำหนดนโยบายหรือแก้ปัญหาสำคัญ ๆ

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ที่พัฒนาขึ้นนั้น โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง พบว่า ทั้งรอบที่ 1 และรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ยทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐาน (*Mdn.*) รวมทุกคุณลักษณะเท่ากับ 4.98 และ 5.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (*I.R.*) รวมทุกคุณลักษณะเท่ากับ .36 และ .00 ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ที่ได้จากการทำเดลฟายแบบปรับปรุง

รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4	เดลฟายรอบที่ 1		เดลฟายรอบที่ 2		ผลต่าง
	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	
1. คุณลักษณะด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน	5.00	.40	5.00	.00	.00
2. คุณลักษณะด้านการสร้างชุมชน	4.80	.40	5.00	.00	.20
3. คุณลักษณะด้านการเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่น	5.00	.60	5.00	.00	.00
4. คุณลักษณะด้านการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น	5.00	.60	5.00	.00	.00
5. คุณลักษณะด้านการรับฟัง	5.00	.60	5.00	.00	.00
6. คุณลักษณะด้านการตระหนักรู้	5.00	.20	5.00	.00	.00
7. คุณลักษณะด้านการรับผิดชอบดูแล	5.00	.20	5.00	.00	.00
8. คุณลักษณะด้านการมองการณ์ไกล	5.00	.40	5.00	.00	.00
9. คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจ	5.00	.20	5.00	.00	.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4	เดลฟายรอบที่ 1		เดลฟายรอบที่ 2		ผลต่าง
	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	
10. คุณลักษณะด้านการสร้างมนทัศน์	5.00	.00	5.00	.00	.00
รวม	4.98	.36	5.00	.00	.02

3. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้ความเห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทั้ง 10 คุณลักษณะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 คุณลักษณะด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จของงาน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ ชยัน และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ตามลำดับ

3.2 คุณลักษณะด้านการสร้างชุมชน โดยเรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีและภูมิใจในองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนความเป็นประชาธิปไตย ความรัก ความสามัคคีภายในองค์กร และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

3.3 คุณลักษณะด้านการเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่น โดยเรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่และให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างทั่วถึง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตาและความห่วงใยต่อบุคลากร และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ

3.4 คุณลักษณะด้านการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวชื่นชมยินดีเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร ตามลำดับ

3.5 คุณลักษณะด้านการรับฟัง เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยใจที่เป็นกลางและเปิดกว้าง แม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสรุปและแปลความหมายจากการรับฟังได้อย่างถูกต้องตามลำดับ



3.6 คุณลักษณะด้านการตระหนักรู้ เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรทุกคน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจและสร้างความตระหนักในหน้าที่ให้แก่บุคลากร นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้บุคลากรตระหนักในคุณค่าของตนเองและปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ ตามลำดับ

3.7 คุณลักษณะด้านการรับผิดชอบดูแล เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและมีความรับผิดชอบ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ตามลำดับ

3.8 คุณลักษณะด้านการมองการณ์ไกล เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตามลำดับ

3.9 คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจ เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนได้รับการยอมรับและยึดถือเป็นต้นแบบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นในการสร้างความเชื่อถือและความเชื่อใจ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความตระหนัก ความสำคัญ และความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ตามลำดับ

3.10 คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ เรียงอันดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้สภาพจริงของสถานศึกษามากำหนดเป็นกรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวความคิดที่จะพัฒนาองค์กรตามลำดับความสำคัญ ตามลำดับ

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จึงใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยใช้การมุ่งมั่นพัฒนาคนตามศักยภาพและความต้องการเพื่อให้บุคลากรเกิดความเจริญก้าวหน้า มีการสร้างชุมชนด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีและภูมิใจในองค์กร พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและองค์กรภายนอก มีความเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่นโดยปฏิบัติงานด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเมตตาต่อบุคลากร มีการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่นด้วยการให้คำชมและให้ความสนใจ

ใช้การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยใจที่เป็นกลาง มีการตระหนักรู้ต่อตนเองและผู้อื่น มีการรับผิดชอบดูแลด้วยการจัดสรรทรัพยากรและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มองการณ์ไกลด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้การโน้มน้าวใจในการสร้างอำนาจและอิทธิพล และมีการสร้างมโนทัศน์ด้วยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ (2556, หน้า 3) ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินกิจการต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐนันท์ ฐานเจริญ (2558) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ด้าน คือ การมุ่งมั่นพัฒนาคน การสร้างชุมชน การเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่น การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น การรับฟัง การตระหนักรู้ การรับผิดชอบต่อดูแล การมองการณ์ไกล การโน้มน้าวใจ และการสร้างมโนทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะทั้ง 10 ด้าน ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยคุณลักษณะการมุ่งมั่นพัฒนาคนที่จะเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงาน การสร้างชุมชนจะช่วยให้สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมและได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก การเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่นจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่นจะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การรับฟังจะทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงปัญหาและมีข้อมูลในการบริหารงาน การตระหนักรู้ทำให้ผู้บริหารสามารถตระหนักรู้ทั้งต่อตนเอง สถานการณ์ และบุคลากร การรับผิดชอบต่อดูแลทำให้บุคลากรได้รับการเอาใจใส่และได้รับความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ การมองการณ์ไกลช่วยให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาที่ก้าวหน้าและทันต่อสถานการณ์ การโน้มน้าวใจช่วยให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และการสร้างมโนทัศน์ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งรูปแบบที่สร้างขึ้นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley, Moxley & Velsor (1998, p. 7) ที่กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ความหลากหลายของประสบการณ์ที่ใช้ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนาก็จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เขมจิรา กุลขำ (2560) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนนานาชาติ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน 3) การสร้างมโนทัศน์และมองภาพรวม 4) การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม 5) การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก 6) การมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม

3. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรูปแบบ ที่มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สร้าง โดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามกระบวนการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ รูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้ได้รับการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผ่านการสนทนากลุ่มเพื่อให้ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตามแนวคิดการประเมินรูปแบบของ Eisner (1976, p. 96) ซึ่ง ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน ที่มีความเที่ยงธรรมและมีคลยพินิจที่ดี มีมาตรฐานและเกณฑ์ที่มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ นั้น ๆ โดยใช้ แนวคิดการประเมินเพื่อตรวจสอบรูปแบบของ Guskey (2000, p. 56) ที่กล่าวว่า การประเมินเพื่อตรวจสอบรูปแบบ มี 4 ประการ คือ ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ สำหรับภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ซึ่งจากที่ประชุม การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้อภิปรายแต่ละคุณลักษณะตามลำดับ ดังนี้

3.1 คุณลักษณะด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จของงาน มีความรับผิดชอบ ชยัน และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและ ความสนใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องแสดงออกให้บุคลากรเห็นถึง ความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears & Lawrence (2002, pp. 226-227) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการจะเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบใฝ่บริการจึงอุทิศตนอย่างมากในการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคลากรและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบใฝ่บริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของบุคลากร

3.2 คุณลักษณะด้านการสร้างชุมชน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม เกิดความรัก ความสามัคคี ความจงรักภักดี และภูมิใจในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างชุมชนเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อบุคลากร ในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการทำงานเป็นทีม เพราะทีมจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

(2557, หน้า 25) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดมีพฤติกรรมหรือความสามารถในการสร้างกลุ่มและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ด้วยความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน รวมทั้งมีความสามัคคีมีน้ำใจและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ในการมุ่งสร้างเครือข่ายการบริหารงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและเป็นการสนองนโยบายตามกรอบของแผนการศึกษาแห่งชาติ

3.3 คุณลักษณะด้านการเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่น มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่และให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างทั่วถึง รวมถึงต้องมีความเมตตา ความห่วงใยต่อบุคลากร และปฏิบัติงานด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจบุคลากร และ ต้องเข้าใจความเป็นจริงในสังคม โดยเฉพาะกับบุคลากรหรือผู้รับบริการ โดยสามารถรับรู้ความต้องการและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาเมื่อบุคคลเหล่านั้นประสบปัญหา รวมทั้งสามารถช่วยเหลือบุคลากรให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2005, p. 93) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบไฟบริการพยายามที่จะทำความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น ทั้งนี้มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจึงต้องมีเจตคติที่ดีต่อบุคลากร มองเห็นความตั้งใจของบุคลากรและไม่ปฏิเสธความเป็นตัวตนของเขา ยอมรับในความสามารถและพฤติกรรมของเขา

3.4 คุณลักษณะด้านการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล่าวชื่นชมยินดีเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จ แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร รวมถึงมีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้มแข็ง ทั้งร่างกายและจิตใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้ต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยตนเอง การปลอบใจด้วยวาจา การปลุกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการโอภาปราศรัยหรือมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้โอกาสให้เวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Abel (2000, p. 27) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารอาจต้องใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และควรรหาเทคนิควิธีกระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดพลังใจเมื่อพบเจอกับปัญหา เพราะสิ่งสำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบไฟบริการ

3.5 คุณลักษณะด้านการรับฟัง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยใจที่เป็นกลางและเปิดกว้าง แม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการฟังเป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี เนื่องจากผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร ใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี มีศิลปะในการจูงใจบุคลากร สามารถสั่งการและนำเสนอผลงานต่าง ๆ ได้อย่างกระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เมื่อผู้บริหารฟังเป็นก็จะได้รับข้อมูลอย่างรอบด้าน และทำให้ทุกคน ทุกฝ่าย กล่าวรายงานข้อมูล เพื่อที่จะนำข้อมูลไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2005, p. 92) ที่ชี้ให้เห็นว่า การยอมรับในตัวผู้นำว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้น อยู่ที่ทักษะของผู้นำเกี่ยวกับการสื่อสารและการตัดสินใจที่เหมาะสม

ตามสถานการณ์ ผู้นำแบบไฟบริการจึงต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ การอุทิศตนในการรับฟังผู้อื่น เป็นผู้นำที่สามารถค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร และความสามารถในการทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน

3.6 คุณลักษณะด้านการตระหนักรู้ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรทุกคน สร้างความเข้าใจและสร้างความตระหนักในหน้าที่ให้แก่บุคลากร นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งตั้งใจให้บุคลากรตระหนักในคุณค่าของตนเองและปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงบุคลากรในสถานศึกษา โดยเริ่มต้นจากการเข้าใจธรรมชาติของบุคคล นิสัยใจคอพื้นฐาน และความต้องการ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้แรงจูงใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Abel (2000, p. 11) ที่กล่าวว่า ความตระหนักรู้นำมาสู่การปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และศรัทธาของผู้นำ เป็นความเชื่อมั่นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่เข้มแข็งและสามารถเผชิญกับปัญหา อุปสรรคและสามารถแก้ไขสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีคุณภาพ

3.7 คุณลักษณะด้านการรับผิดชอบดูแล มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและมีความรับผิดชอบ รวมถึงให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือบุคลากรอย่างไม่มีเงื่อนไข เสียสละ อุทิศตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2005, p. 96) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบไฟบริการจะบริการผู้อื่นก่อน คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นก่อนที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้ใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมบุคลากร

3.8 คุณลักษณะด้านการมองการณ์ไกล มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีการชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจนและพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล ก้าวทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้กำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ดำเนินไปตามเป้าหมายโดยการวางแผนการทำงาน การจัดกำลังคนและการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Livovich (1999, p. 5) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบไฟบริการ คือ ความสามารถในการมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตว่าอะไรอาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่สิ่งที่ย่างที่จะอธิบายหรือคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำและชัดเจนแต่เป็นสิ่งที่ง่ายที่จะพิสูจน์ ซึ่งการมองการณ์ไกลของผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวซึ่งอาจมีมาแต่กำเนิดก็ได้

3.9 คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนได้รับการยอมรับและนับถือเป็นต้นแบบ มุ่งมั่นในการสร้างความเชื่อถือและเชื่อใจ รวมถึงสร้างความตระหนัก ความสำคัญ และ

ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีทักษะที่จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีแรงบันดาลใจ และตระหนักว่าบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาขับเคลื่อนไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ McCall & Lombardo (1983) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสารที่ดี ซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะโน้มน้าว และสื่อสารให้บุคลากรคล้อยตามความเห็นของผู้นำโดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่

3.10 คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยใช้สภาพจริงของสถานศึกษามากำหนดเป็นกรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน พัฒนาองค์กรตามลำดับความสำคัญ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดทิศทางของสถานศึกษาด้วยความตั้งใจจริง มีเหตุผลและมุ่งมั่นนำพาสถานศึกษาสู่ออนาคต เปิดรับความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Boone (1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท พบว่า วิสัยทัศน์และความตื่นตัว มีผลต่อคุณภาพของการศึกษา ทั้งนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การมุ่งมั่นพัฒนาคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมหรือสร้างหลักสูตรฝึกอบรมตามศักยภาพและตามความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทัวถึง เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจ

2. ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้ได้จริง โดยการจัดทำเป็นคู่มือหรือแนวทางในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หรือนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการไปเป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำแบบไฟบริการที่ดีต่อไป

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถทางด้านบริหาร และทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำผลการวิจัยนี้ไปศึกษาต่อในเรื่อง 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

แบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หรือปัจจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

- เหมจิรา กุลขำ. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(2), 237-263.
- ณัฐนันท์ ฐานเจริญ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38(4), 57-64.
- นิตย์ โรจน์รัตน์วานิชย์. (2556). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 8(1), 190-200.
- ประศาสน์ ปริชม. (2548). การสร้างเสริมพลังอำนาจใ้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ศิริวรรณ จันทร์ศรี. (2558). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใ้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). รายงานประจำปี 2557 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากับพันธกิจพัฒนาการศึกษาชาติ. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- อมรวดี สีนเจริญ. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณิบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- Abel, A. T. (2000). *The characteristics, behaviors, and effective work environments of servant leaders: A Delphi study*. Ph.D. dissertation, Educational Leadership and Policy Studies, Virginia University.
- Blanchard, K. H. (2006). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Boone, M. (1992). The impact of leadership behavior of the superintendent on restructuring rural schools. Texas. *ERIC Database*, ERIC No: ED 354115.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup>ed.). New York: Harper & Row.
- Eisner, E. W. (1976). Educational connoisseurship and criticism: Their form and function in educational evaluation. *The Journal of Aesthetic Education*, 10(3), 96-135.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluation professional development*. California: A Timely Idea.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *The method of constructing and attitude scale, reading in attitude theory and measurement*. New York: Wiley & Son.
- Livovich, M.P., Jr. (1999). *An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. [Unpublished PhD Thesis]. Indiana State University.
- McCall, M. W. Jr. & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. & Velsor, E. V. (1998). *The center for creative leadership: Handbook for leadership development*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3<sup>rd</sup>ed.). London: Kogan Page.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21<sup>st</sup> century*. New York: John Wiley & Sons.
- Thompson, C. H. (2005). *The public school superintendent and servant leadership dissertation*. Ed.D. (Doctor of Education). Wisconsin: Graduate School Wisconsin University.

#### การอ้างอิงบทความ

ชนิดา คงสำราญ, ประยูร อิมสวาท และ ธนวิน ทองแพง. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไร้  
บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.  
*e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 1(5), 51-66. สืบค้นจาก  
<https://www.tci-thaijo.org/index.php/ejes/article/view/206752/>

