



บทความวิจัย (Research Article)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
Guidelines for Developing the Servant Leadership for Secondary School
Administrators under The Secondary Educational Service Area Office
Khon Kaen

ทรงฤทธิ์ แก้วพรม¹, เสาวณี สิริสุขศิลป์² และปารย์พิชชา ก้านจักร³
Songrit Kaewprom¹, Saowanee Sirisooksilp² & Parnpitcha Kanjurg³
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น^{1,2,3}
Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University^{1,2,3}

Received: March 2, 2024, revised: May 20, 2024, Accepted: May 28, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบ่งเป็น 2 ระยะ คือระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ กลุ่มตัวอย่าง 344 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินแนวทางพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.57$) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน ($PNI_{modified} = 0.54$) ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น ($PNI_{modified} = 0.45$) ด้านการมองการณ์ไกล ($PNI_{modified} = 0.43$) และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($PNI_{modified} = 0.37$) ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้แก่ 1) ทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 2) สร้างบรรยากาศทางวิชาการและวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ 3) สนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และก้าวหน้าทางวิชาชีพ 4) วิเคราะห์ปัญหาองค์กรอย่างเป็นระบบโดยความร่วมมือของบุคลากร และ5) เปิดใจกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี รับรู้ และยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น มีผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ, โรงเรียนมัธยมศึกษา

³Corresponding author, Tel. 084 798 6009, Email: songritsmart2@gmail.com



Abstract

The research aimed: 1) to the current state, desired state, and needs for developing servant leadership among secondary school administrators, and 2) to guidelines for developing servant leadership for secondary school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen. The research was conducted in two phases. Phase 1 involved studying the current situation, desired conditions, and development needs for servant leadership using a 5-level Likert scale questionnaire with a sample group of 344 individuals. The data was analyzed using mean, standard deviation, and Priority Needs Index (PNI_{modified}). Phase 2 focused on studying the development guidelines for servant leadership and evaluating their appropriateness, feasibility, and utility through interviews and evaluation forms. The data was analyzed using mean and standard deviation. The research findings revealed that: 1) the overall current situation was moderate, while the desired conditions were at the highest level. The identified needs for development were in building a work culture (PNI_{modified} = 0.57), fostering personal growth (PNI_{modified} = 0.54), fostering empathy and understanding of others (PNI_{modified} = 0.45), having a global perspective (PNI_{modified} = 0.43), and being open to feedback from others (PNI_{modified} = 0.37), in that order. 2) The guidelines for developing servant leadership for secondary school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen included: 1) reviewing the shared vision and goals, 2) creating an academic and collaborative culture, 3) supporting staff in increasing knowledge and professional advancement, 4) analyzing organizational problems systematically through staff collaboration, and 5) being open-minded and receptive to others' feedback. The overall assessment of the appropriateness, feasibility, and utility of these guidelines was at the highest level.

Keywords: Development guidelines, Servant leadership, Secondary school

บทนำ

การเรียนรู้ในโลกยุคใหม่เป็นยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการศึกษาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่การจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง (ยุภา นารินทร์, 2563) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะในการโน้มน้าว การจูงใจ และการให้กำลังใจเพื่อให้บุคคลอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ และให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทำหน้าที่สำคัญในการนำพาองค์กรโดยการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพการบริหารภายในสถานศึกษา ผู้นำที่ดีต้องมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมและเป็นผู้นำที่มากกว่าการใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุม (อนุวัต กระจ่าง, 2560)

ภาวะผู้นำในปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ซับซ้อนโดยผสมผสานแง่มุมต่าง ๆ ที่หลากหลาย (Parris & Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011; Winston and



Fields, 2015) โดย Russell & Stone (2002) ตั้งข้อสังเกตว่าแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงบุคคลและองค์กรได้ นักวิชาการรุ่นหลังบางคนตรวจสอบความเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการทั้งในบริบทส่วนบุคคลและบริบทองค์กร (Hunter et al., 2013) และได้รับการยอมรับว่าเปรียบเสมือนปรัชญาและเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและสังคม กล่าวคือ เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กรเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่ดี โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ เน้นความสำคัญด้านคุณธรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์ที่อย่างแท้จริงระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งให้การสนับสนุนบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร (สุภาพร ถาวรวัชรกุล, 2558) และมีลักษณะความสัมพันธ์ในแนวราบ โดยมีผู้นำอยู่ตรงกลางช่วยสนับสนุนการทำงานโดยอาศัยความรู้ มีการมอบอำนาจแก่บุคลากรที่กลับทิศทางให้ผู้นำกลายเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งความสำเร็จมากน้อยจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (วงศกร สิงหรวงศ์, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำใฝ่บริการดังกล่าวจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานและจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและยังส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (อภิชาติ อนันตภักดิ์, 2558)

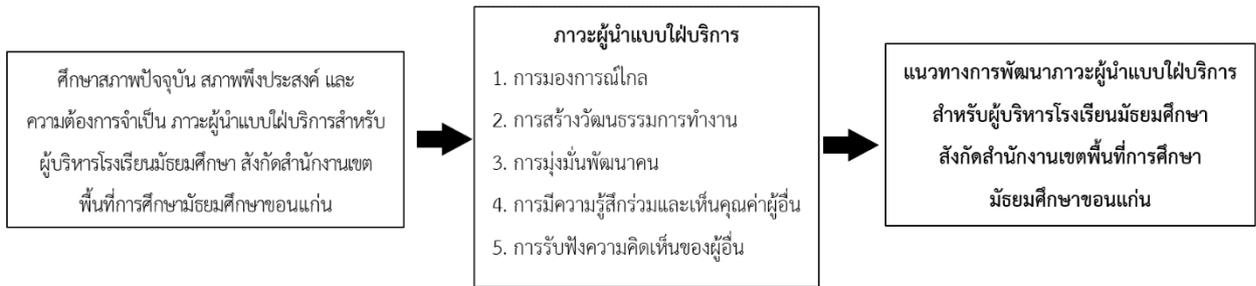
ดังนั้น ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำใฝ่บริการในการบริหารย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องมุ่งจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ปฏิรูปโครงสร้างองค์กรให้โปร่งใสและเป็นธรรม ต้องพัฒนาครูอย่างจริงจังและทำงานแบบส่งเสริมความพอใจและความก้าวหน้าของครู ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นกำลังเผชิญอยู่ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรทางการศึกษาข้างต้น ด้วยเหตุผลนี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำมาปรับใช้ในยุคปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎี ของ Page & Wong (1998), Greenleaf (2002), Spears & Lawrence (2002), Spears (2004) ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวนทั้งสิ้น 3,240 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 189 คน และครู 3,051 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร 172 คน และครูจำนวน 172 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยค่า IOC อยู่ระหว่าง .67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธี (Alpha Co-efficient) ของ Cronbach สภาพปัจจุบันมีค่า .993 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่า .986

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified} = (I-D)/D$; I แทนค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์; D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)



ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้านภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จำนวน 5 คน
- 1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของ Likert (Likert Type Rating Scale) 5 ระดับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีให้สัมภาษณ์ และสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง สนับสนุนด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏผลดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X}=3.30$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ($\bar{X}=3.07$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ($\bar{X}=4.82$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X}=4.53$) รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) การมองการณ์ไกล	3.17	0.52	ปานกลาง	4.54	0.49	มากที่สุด
2) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน	3.07	0.58	ปานกลาง	4.82	0.58	มากที่สุด
3) การมุ่งมั่นพัฒนาคน	3.10	0.29	ปานกลาง	4.77	0.28	มากที่สุด
4) การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น	3.16	0.42	ปานกลาง	4.62	0.58	มากที่สุด
5) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.30	0.56	ปานกลาง	4.53	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	3.16	0.08	ปานกลาง	4.66	0.13	มากที่สุด

1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.57$) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน ($PNI_{modified} = 0.54$) ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น ($PNI_{modified} = 0.45$) ด้านการมองการณ์ไกล ($PNI_{modified} = 0.43$) และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($PNI_{modified} = 0.37$) ตามลำดับรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และดัชนีความความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ความ ต้องการ
1) การมองการณ์ไกล	4.54	3.17	0.43	4
2) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน	4.82	3.07	0.57	1
3) การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.77	3.10	0.54	2
4) การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น	4.62	3.16	0.45	3
5) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.53	3.30	0.37	5

2. แนวทางการพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏผลดังนี้

2.1 การมองการณ์ไกล แนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีการเข้าร่วมกิจกรรมการประชุม การอบรม การสัมมนาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน 2) การศึกษาสืบค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในทุกด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผน 3) องค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมาและปัจจุบันรวมถึงสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.2 การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน แนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการโดยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ เช่น มีการจัดอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้



กระบวนการทำงานหรือร่วมระดมสมองเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีการสนับสนุนให้กำลังใจและส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ 2) องค์กรมีวัฒนธรรมของการร่วมมือให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อกันในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การช่วยเหลือด้านทักษะการทำงาน มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันและร่วมกันแก้ปัญหาอย่างสามัคคี มีการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรไมตรี 3) องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยถึงแม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยรับฟังความเห็นต่างอย่างสร้างสรรค์ และมีหลักการทางประชาธิปไตยเคารพเสียงส่วนใหญ่

2.3 การมุ่งมั่นพัฒนาคน แนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาและเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และสนับสนุนให้บุคลากรมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น 3) องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรหรือสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรมีการพัฒนาความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของตนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

2.4 การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น แนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) ผู้บริหารมองปัญหาขององค์กรอย่างเป็น ระบบ โดยวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) ผู้บริหารให้การยอมรับลักษณะส่วนตัวหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลด้วยความเสมอภาคยุติธรรมและมีความเป็นกันเอง 3) ผู้บริหารให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์กติกาในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.5 การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) ผู้บริหารเปิดใจกว้างและยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน 2) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 3) ผู้บริหารยอมรับเสียงส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองภายใต้กฎกติกาและยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และพร้อมทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนา

และมีผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีความเหมาะสม (\bar{X} = 4.40) มีความเป็นไปได้ (\bar{X} = 4.44) และความเป็นประโยชน์ (\bar{X} = 4.40) อยู่ในระดับมาก รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) การมองการณ์ไกล	4.00	0.00	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
2) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน	4.40	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก	4.20	0.45	มาก
3) การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4) การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
5) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.80	0.45	มากที่สุด	4.20	0.45	มาก	4.20	0.45	มาก
รวม	4.40	0.32	มาก	4.44	0.26	มาก	4.40	0.24	มาก



อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ส่งผลให้รูปแบบการบริหารองค์กรทางการศึกษาไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารยังคงใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิมโดยมุ่งที่ผลลัพธ์มากกว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่มากขึ้น โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่มีลักษณะให้คุณค่าและความสำคัญของบุคลากร มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อาจด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยจึงสะท้อนสภาพปัจจุบันถึงภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของปัทมาพร ศรีกำพล (2557) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 2 ที่กล่าวถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำจากแนวคิดเดิมในอดีตมาสู่แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลมีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับความต้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม นอกจากนี้หากพิจารณารายด้านพบว่าด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดการที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในองค์กรทางการศึกษาให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และพร้อมทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ งามอาจ สิมเสน (2556) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีเป้าหมาย รับฟังเสียงของบุคลากรและนำมาสร้างวิสัยทัศน์ของการทำงานและองค์กรและนำมาช่วยในการวางแผนปฏิบัติงานในหน้าที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น ด้านการมองการณ์ไกล และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตามลำดับ จากผลการวิจัยจะเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรกก็คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน จะมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ องค์กรมีวัฒนธรรมของการร่วมมือให้ความช่วยเหลือต่อกันในการปฏิบัติงาน เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังอย่างสร้างสรรค์ ดังที่ชินตวีร์สรณ์ ตรีวิทยานุมิ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานเกิดการ



เรียนรู้และการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้สอนและผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการพัฒนาการพัฒนากภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า

2.1 ด้านการมองการณ์ไกล แนวทางการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีการศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผน และดำเนินการด้วยวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมาพร ศรีกำพล (2557) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยงค์ เขต 2 พบว่าองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน แนวทางการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการโดยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ องค์กรมีวัฒนธรรมของการร่วมมือให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อกันในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2557) ที่ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมการทำงาน ว่าเป็นแบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิดความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูงย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดีมีคุณภาพ เป็นต้น

2.3 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน แนวทางการพัฒนา ได้แก่ องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาให้บุคลากรได้พัฒนาและเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร หรือสิ่งจูงใจในการพัฒนาด้านวิชาชีพ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของจิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาผู้อื่น (Develop people) คือการที่ผู้นำจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่น เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเขา ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น

2.4 ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น แนวทางการพัฒนา ได้แก่ วิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้การยอมรับลักษณะส่วนตัวหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล มีความยุติธรรม บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์กติกาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่าในด้านความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่นส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครูในระดับมาก

2.5 ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แนวทางการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดใจและรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารรับฟังคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบใฝ่บริการจากค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์รายด้านพบว่าด้านการรับฟังอยู่ในระดับมาก

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย สร้างเป้าหมายร่วมกัน องค์การผูกพันสามัคคี มีบรรยากาศแห่งการพัฒนา เห็นคุณค่าบุคลากร และเอื้ออาทรเปิดใจรับฟัง ดังรายละเอียดแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความต้องการและสภาพที่เป็นจริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการพัฒนาตนเองในหลากหลายรูปแบบเพื่อให้มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในระดับสูงที่สุด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



2. ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นถึงลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนา จากความต้องการจำเป็นจากสูงไปต่ำคือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ด้านการมุ่ง มั่นพัฒนาคน ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น ด้านการมองการณ์ไกล และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถนำผลการวิจัยประเด็นนี้ไปทำวิจัยและพัฒนาต่อในเชิงการปฏิบัติการหรือการสร้างนโยบายเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป

2. ควรขยายขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือทั่วประเทศ เพื่อการอ้างอิงในการนำผลการวิจัยไปใช้ได้อย่างครอบคลุม

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2556). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนิตวสรณ์ ตรีทยาภูมิ. (2564). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ์. (2552). “ค่านิยมคืออะไรและสำคัญอย่างไร.” *Spirit บ้านเรา*. ปีที่ 25 ฉบับที่ 475.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปัทมาพร ศรีกำพล. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุภา นารินนท์. (2563). ผู้นำท้องถิ่นกับการสื่อสาร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร.วิทยาเขตอีสาน*. 1(3), 38-44
- วงศ์กร สิงหรวงศ์. (2561). *กระบวนการสื่อสาร และปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2563). *ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์กร : แนวคิด, หลักการทฤษฎี และงานวิจัย*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2563). *ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3)*. พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *มัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561*. กรุงเทพฯ: ผู้พิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ สิมเสน. (2556). *ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนูวัต กระสังข์. (2560). *ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ : ทิศทางการบริหารจัดการขององค์การในอนาคต,วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ฉบับภาษาไทย, 6(4), 112-126.*
- อภิชาติ อนันตภักดิ์. (2558). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. NJ: Paulist Press.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A. Penney, L.M., and Weinberger, E. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization. *Leadership Quarterly, 24*, 316–331.
- Page, D., & Wong, T. P. (1998). *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. Unpublished Manuscript Langley, Canada: Trinity Western University.
- Parris, D. L., and Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics, 113(3)*, 377–393.
- Russell, R. F., and Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal, 23(3)*, 145–157.
- Spears, L. C. & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on Leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2004). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. In L.C. Spears, & M. Lawrence (Eds), *Practicing servant leadership: Succeeding*.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 37(4)*, 1228–1261.
- Winston, B. E., and Fields, D. (2015). Seeking and Measuring the Essential Behaviors of Servant Leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 36(4)*, 413–434.
- Wong, P. T. P. & Davey, M. A. (2007). *Best Practice in Servant Leadership*. [http://www.regent.edu/ecad/global/publications/sl_proceeding/2007 /pdf/wong-davey.pdf](http://www.regent.edu/ecad/global/publications/sl_proceeding/2007/pdf/wong-davey.pdf)