



การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม  
5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ



ศิริพร หนานแก้ว

การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม  
5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร  
สถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ"  
ของ ศิริพร หนานแก้ว  
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

-----  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

-----  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
<b>ผู้วิจัย</b>	ศิริพร หนานแก้ว
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำ, ใ้บริการ, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ครั้งนี้ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2566 โดยแบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 10คน รองผู้อำนวยการ 17 คน และครูจำนวน 221 คน รวมทั้งสิ้น 248 คน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักงานบริหารการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการบริการ และด้านความนอบน้อมและพบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เรียงลำดับรายด้าน ดังต่อไปนี้ 1. ด้านการเสริมพลังอำนาจผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ สนับสนุนอำนวยความสะดวก ดูแล สร้างขวัญกำลังใจ 2. ด้านการบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความใส่ใจเป็นที่ปรึกษา อำนวยความสะดวก และพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในทุก ๆ ด้าน จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยใจ ไม่ใช่ทำตามคำสั่ง 3. ด้านความนอบน้อม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีอายุมากกว่าถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเราก็ตาม 4. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทุกคนเป็นส่วนสำคัญขององค์กร แลภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรักต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ของตน เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร

<b>Title</b>	SERVANT LEADERSHIP AND GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT LEADERSHIP OF PRINCIPAL GROUP 5 OF SPECIAL EDUCATION BUREAU.
<b>Author</b>	Siripron Nankew
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Taweesak Sawangmek, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2024
<b>Keywords</b>	Servant, Leadership, Principal

### ABSTRACT

The objective of this time is to study the servant leadership of principal and Study guidelines for the development of principal in group 5 of Special Education Bureau principal and teacher in school in group 5 of Special Education Bureau In the academic year 2023 There are 10 principal, 17 deputy directors and 221 teachers, for a total of 248 students The study found that the servant leadership of principal in group 5 of special education bureau overall at the high level. When considering each aspect, in descending order, it can be as follows: selflessness, empowerment, service, and humility and found that the guidelines for the development of principal in group 5 of Special Education Bureau In order of the following aspects: 1. Empowerment : principal should develop themselves to be knowledgeable to consultation, provide useful information, support, facilitate, supervise and giving morales. 2. Services : principal should pay attention to be advisors for facilitate and ready to support the personals in all aspects, they will work with their hearts, not following in orders. 3. Humility : Principal should honor their subordinates and respectful to their elder people, even if they are subordinate to us. 4. Selflessness : principal should provide opportunities for everyone to participate and let everyone be an integral part of the organization, proud of the achievement that have been achieved, it will cause people to love organization more than their own benefit, being a good role model for the subordinates. For

example, Do not encroach on official time to do personal work. Do not use government vehicles for personal use.



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ผศ.ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้อุทิศสละเวลาอันมีค่ามาเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของการค้นคว้าอิสระด้วยความเอาใจใส่ และขอขอบคุณผู้บริหารและคณะครูทุกท่านที่ได้ช่วยตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

กราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ถ่ายทอดวิชาความรู้และเทคนิควิธีการให้กับผู้วิจัยด้วยความเมตตาให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแต่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป

ศิริพร หนานแก้ว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
ประกาศคุณูปการ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิด ทฤษฎี ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ .....	10
วิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	19
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย .....	25



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ .....	25
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	28
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ .....	29
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล .....	29
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
บทที่ 4.....	31
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ .....	31
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ .....	38
บทที่ 5.....	40
สรุปผลการวิจัย.....	40
อภิปรายผล .....	42
ข้อเสนอแนะ .....	46
บรรณานุกรม.....	48
ภาคผนวก.....	54
ประวัติผู้วิจัย .....	63

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ .....	15
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและข้าราชการครูกลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.....	25
ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	31
ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ .....	33
ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการเสริมพลังอำนาจ.....	33
ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการบริการ.....	35
ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความอบอุ่น .....	36
ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว.....	37

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....24



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่มากขึ้นกว่าในช่วงหลายปีที่ผ่านมาส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและรวดเร็ว มีการแผ่กระจายออกไปในวงกว้าง กระทบต่อต้านสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี องค์กร โครงสร้าง กลยุทธ์ ทำให้การบริหารจะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำที่เป็นแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีตมาสู่ภาวะผู้นำแบบใหม่ซึ่งมุ่งเน้นภาวะผู้นำจากที่มีมุมมองกว้างไกล มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยึดมั่นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกเป็นพันธมิตรได้ดี ตลอดจนสามารถสร้างความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานภายในหน่วยงานของตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายเพื่อผลิตผลงานและบริการที่ดีมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 1) ฉะนั้นภาวะของผู้นำจึงจะต้องถูกปรับเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลง นั้นเพราะว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “ผู้นำ (Leader)” คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ (Avolio, 1999, p. 207)

ภาวะผู้นำและผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้ได้รับความสำเร็จ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดด้านหนึ่งของทรัพยากรการบริหารที่ประกอบด้วย 3M คือ คน(man) เงิน(money) และความรู้ทางการบริการ (management) หากองค์กรใดปราศจากผู้นำที่ดีแล้ว ก็คงไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของ ผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดีและทั้งสองฝ่าย ก็จะช่วยกันสร้างผลผลิต สินค้า หรือบริการที่ต้องการได้ ดังนั้นในทุกวันนี้จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญแก่เรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) มากขึ้น ซึ่งเป็นการพยายาม แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนานักบริหารให้เป็นผู้ผู้นำที่ดี

จากการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีต มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ที่มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมี

คุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นหัวใจที่คำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการควบคุมร่วมกัน การอำนวยความสะดวก ที่สำคัญคือผู้นำจะทำตัวเหมือนผู้ให้บริการ เพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ดังนั้นหลักการของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น (จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554, น.3) ซึ่งทั่วโลกและประเทศชาติกำลังเรียกร้องภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางว่า เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะคำนึงถึงการบริการบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีแนวคิดพื้นฐาน จากการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วย คุณธรรม การดูแลเอาใจใส่บุคลากร และมุ่งมั่นพัฒนาให้บุคลากรเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้ องค์การพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1998) สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นพฤติกรรมของบริหารสถานศึกษาที่มีความมุ่งมั่นจะให้บริการผู้อื่น โดยมองข้ามประโยชน์ส่วนตน ใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และไว้วางใจกัน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จร่วมกัน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำใฝ่บริการยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาส ทั้งให้บริการและนำผู้อื่นจึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม จะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐาน ในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอและจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้รับระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยมุ่งประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีเจตคติที่เน้นการให้ความช่วยเหลือ ความรัก ความเมตตาต่อบุคคลทุกระดับสอดคล้องกับแนวคิดของ Laub (1999, p. 81, อ้างถึงใน อนุวัฒน์ วิภาคธารงคุณ, 2553, น. 12) ที่ได้เสนอไว้ว่า การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นวิถีชีวิตของผู้ที่มีจิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างแนวทางปฏิบัติงานและความเข้าใจที่จะสามารถนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง มีการส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาคน สร้างเสริมชีวิตตลอดจนการให้บริการเพื่อส่งผลดีให้กับบุคลากรแต่ละคนในองค์กรโดยรวม จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นผู้ที่ถูกเรียกให้รับใช้ก่อนที่จะนำผู้อื่น พร้อมทั้งจะรับใช้ผู้อื่นมากกว่าการแสวงหาการเลื่อนตำแหน่ง และมีหัวใจของการบริการในฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงานและมีการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีภารกิจในการสนับสนุน ส่งเสริมเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสผ่านการให้บริการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสมีทักษะชีวิตที่ดีสำหรับพึ่งตนเองได้ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจลักษณะธรรมชาติของความรับผิดชอบและความศรัทธาเกี่ยวกับเด็กพิเศษ ตลอดจนความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งต้องใช้ความมานะพยายามทั้งในด้านภายในโรงเรียนและในสังคม มีความรับผิดชอบ มีระเบียบสม่ำเสมอ และความเสียสละ ซึ่งในการจัดการศึกษาพิเศษพบปัญหาในการบริหารโดยผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูการศึกษาพิเศษมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกิจกรรมทางการศึกษาพิเศษทำให้ผู้บริหารไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง (มารีนา ศรีวรรณยศ และคณะ, 2563)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีลักษณะอันพึงประสงค์ในตำแหน่ง และเป็นการตอบ กลยุทธ์ขององค์การ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

#### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

##### ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาแนวคิดและวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเสริมพลังอำนาจ
2. ด้านการบริการ

3. ด้านความอ่อนนุ่ม
4. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา 17 คน รองผู้อำนวยการ 45 คน และข้าราชการครู 657 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 723 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2566 โดยแบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 10 คน รองผู้อำนวยการ 17 คน และครูจำนวน 221 คน รวมทั้งสิ้น 248 คน โดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกนในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูในโรงเรียน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา

#### ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน มาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

#### ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของกลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 5 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าทางด้านบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ทางการบริหารในโรงเรียน มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

## ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

**ภาวะผู้นำใ้บริการ** หมายถึง พฤติกรรมของบริหารสถานศึกษาที่มีความมุ่งมั่นจะให้บริการผู้อื่น โดยมองข้ามประโยชน์ส่วนตน ใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และไว้วางใจกัน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จร่วมกัน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. **การเสริมพลังอำนาจ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และยอมรับชื่นชมในผลงาน
2. **การบริการ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ โดยใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ และตอบสนองทันที
3. **ความนอบน้อม** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม ที่แสดงถึงมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล้ายอมรับความจริง และยอมรับนับถือผู้อื่น
4. **การไม่เห็นแก่ตัว** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการมองข้ามประโยชน์ส่วนตน เพื่อช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคม

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการณในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ทางปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อประโยชน์การดำเนินงานและเพิ่มศักยภาพในการบริหารสถานศึกษา
2. เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับในการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำไฟบริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำไฟบริการ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำไฟบริการ
  - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิด ทฤษฎี ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ดิน ปรัชญพทท์ (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่งที่จะนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้นำร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่ง หรือสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

R.G. Owens (2001) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

G.A.Yukl (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้เป้าหมายร่วมกัน

Bernard M. Bass (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และนำพาองค์กรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

Razik & Swanson (2001, p.317) ให้ความหมายของความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า การคิดอุปายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2559, น.141) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์การจะล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ทุกหน่วยงานหรือองค์การไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือขนาดย่อม ต้องการผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือ CEO ที่มีบารมี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสามารถนำหรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตามได้ ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของอิทธิพล หรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นทำในสิ่งต่าง ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ที่จะเกี่ยวข้องกับผู้คนและการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มนั้น ๆ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่เคยหยุดนิ่ง ความท้าทายของภาวะผู้นำจึงอยู่ที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้เกิดความเติบโต

ทฤษฎี อัมระนันท์ (2559, น.26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามที่อาชัวและลูซิเออร์ (Achua & Lussier, 2010: pp.26-60) สรุปไว้เป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนายหรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังกล่าวจึงจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะ ผู้นำ เป็นต้น แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำ คือใคร
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยพิจารณาจากแบบของการนำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือแบบประชาธิปไตยแบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9,9) คือผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง

เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี(charismatic leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) กระทั่งพัฒนามาเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ดังจะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มที่ต่อเนื่องไปจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

นักวิชาการมีการนิยามความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการในมุมมองอย่างกว้าง โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนี้

Yulk (2002) กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการ เป็นความรับผิดชอบพื้นฐาน แสดงถึงความมีจริยธรรมด้วยการให้บริการแก่ผู้ตาม การบำรุง หนุนถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น

Spears (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดี โดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีสร้างกลุ่มทีมและการฟังเพื่อร่วมงานและพนักงาน

Daft (2002, p. 214) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ และคอยช่วยให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา และเกิดความ

เจริญงอกงาม รวมทั้งมีการให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

Laub (2004, อ้างถึงใน ปองภพ ภูจอมจิตร, 2555, น. 125) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นการเข้าใจและปฏิบัติ ซึ่งถือเอาความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง ตลอดจนสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา และเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาผู้อื่น แสดงสภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่น และสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน และเพื่อการกระจายอำนาจ และกลุ่มที่สามให้นิยามคำว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติ โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการ และคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement Building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมของบริหารสถานศึกษาที่มีความมุ่งมั่นในการบริการผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการให้การบริการผู้อื่น โดยมองข้ามประโยชน์ส่วนตนใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และไว้วางใจกันในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการองค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จร่วมกัน

## 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

Daft (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนมีหลักการคือ เพื่อให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่างๆ เช่น สอดคล้องกับหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เสียสละ ให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับศาสนาคริสต์ที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องมาจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผงธุลีดิน ความสุภาพ หรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิตมนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิด และถ่อมตน ดังเช่น พระเยซูผู้เป็นข้ารับใช้ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้ แต่มาเพื่อรับใช้พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะรับประทานอาหารมื้อสุดท้าย แล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่าผู้โดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลงผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น

Laub (2000) ได้กล่าวไว้ว่า การทำตนให้เป็นประโยชน์เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวเห็นอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นการปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการ การกระทำความดี

เพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอันประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และ สมานัตตา โดยภาวะผู้นำใฝ่บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่านหรือการให้ ที่หมายความถึง การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอน และอุตถจริยา เป็นการประพฤติ ประโยชน์ คือ การชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

Spears (2004) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำใฝ่บริการยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาส ทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง ผู้นำ ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการ สับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าว ไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าว ได้ 6 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักปฏิบัติในองค์กร
2. การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้นำในองค์กร
3. การใช้เป็นหลักสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล
4. การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา
5. การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามและ
6. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์การธุรกิจ

อภิชาติ อนันตภักดิ์ (2558, น.34) ได้กล่าวว่า หลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรม สำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับ อันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริชาจาจะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกระ อวิหิงสา ชันติ และ อวิโรธนะ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำใฝ่บริการยัง สอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ "ทาน" ที่เป็นเรื่องของการให้แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือ บำเพ็ญตน เป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีใช้เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่ อำนวยบริการ จัดสรรความสงเคราะห์อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข ความสะดวก และปลอดภัย

### 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

Laub (1999, p. 81, อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, น. 22) ได้จำแนกคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ 1) การแสดงความน่าเชื่อถือ 2) การให้คุณค่า

แก่ผู้อื่น 3) การพัฒนาผู้อื่น 4) การสร้างชุมชน 5) การแสดงสภาวะผู้นำ และ 6) การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน

Russell (2001, pp. 2-4, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 43) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการว่าประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความน่าเชื่อถือ 3) ความเชื่อมั่น 4) การให้บริการ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี 6) การเป็นผู้ริเริ่ม 7) การเห็นคุณค่าผู้อื่น และ 8) การมอบอำนาจ

Russell and Stone (2002, p. 4, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 42) ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง 2) ความไว้วางใจ 3) การบริการ 4) การเป็นต้นแบบ 5) การบุกเบิกการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และ 7) การเสริมสร้างพลังอำนาจ

Spears and Lawrence (2002, pp. 34, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 43) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการไว้เป็น 10 คุณลักษณะซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (2002) และ Page and Wong (2003) ดังนี้ 1) การฟัง 2) ความเห็นอกเห็นใจ 3) การเยียวยารักษา 4) การตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) ความเป็นผู้ดูแล 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10) การสร้างชุมชน

Hardin (2003, p. 66, อ้างถึงใน พิชาวีร์ เมฆขยาย, 2550, น. 23-24) ได้ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้วิธีการศึกษาเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (In - Depth Interview) โดยเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ 2) ความรักหรือเคารพ 3) การบริการ 4) การฟัง และ 5) การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจากการตรวจสอบเอกสารจะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการในบริบทของธุรกิจการศึกษาและแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการระดับนักเรียนนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมงแล้วทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณและใช้การสัมภาษณ์และสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติการดังกล่าวมีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

Dennis and Bocarnea (2005, pp. 600-615, อ้างถึงใน บังอร ไชยเฟือก, 2550, น.



21-22) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ตามแนวคิดของ Patterson (2003) พบว่ามีเพียง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า 2) ความนอบน้อม 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 5) ความไว้วางใจ

Joseph and Winston (2005, pp. 6-22) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยผลงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำแบบไฟบริการ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) การเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบ 2) การสื่อสาร 3) ความรู้ความชำนาญ และ 4) การกระจายอำนาจ

Irving and Longbotham (2007, pp. 98-113) นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ใช้เป็นโมเดลในการประเมินความเป็นผู้นำองค์กร ซึ่งผู้นำแบบไฟบริการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของทีมและองค์กร ซึ่งโมเดลดังกล่าวประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบได้ 2) การมีความซื่อตรง 3) การสร้างคุณค่าและเห็นคุณค่า (Valuing and 4) การสื่อสาร 5) การทำงานร่วมกันและ 6) การส่งเสริมสนับสนุน และการให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์

กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553, น. 70) ได้สรุปองค์ประกอบผู้นำแบบไฟบริการไว้ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ 2) การมองการณ์ไกล 3) การสร้างมโนทัศน์ 4) การรับฟังอย่างตั้งใจ การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น 6) การพิทักษ์รักษา 7) การเห็นอกเห็นใจ 8) การโน้มน้าวใจ 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน และ 10) การสร้างชุมชน

สรายุทธ กั้นหลง (2553, น. 236-237) ได้ศึกษาและสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed - Methods) ผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคุ้มครองดูแลรักษา และ 3) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, น. 32) ได้ทำการศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การบริการ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3) การไม่เห็นแก่ตัว และ 4) ความนอบน้อม

ปองภพ ภูจอมจิตร (2555, น. 90) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน





ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	Greenleaf (1997)	Page and wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2003)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Washington, Sutton, and Field (2006)	Poon (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2008)	Sendjaya, Sarros and Santora (2008)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)	ความถี่
28.การจูงใจ							✓	✓														2
29.ศักยภาพแห่งตน							✓	✓														2
30.เรื่องราวในอดีต															✓							1
31.ศีลธรรม																✓			✓			2
32.ความรอบรู้												✓										1
33.ลักษณะที่เชื่อถือ			✓	✓								✓							✓			4
34.ห่วงใยผู้อื่น		✓	✓	✓								✓						✓				5
35.การตัดสินใจ		✓	✓	✓								✓						✓				5
36.การกำหนดเป้าหมายขององค์กร		✓	✓	✓								✓						✓				5
37.การสร้างทีมงาน		✓	✓	✓								✓						✓				5
38.การนำ		✓	✓	✓								✓						✓				5
39.ความสมัครใจ																		✓				1
40.สัมพันธภาพ																		✓				1
41.ความเชื่อใจจิต																		✓				1
วิญญาน																						
42.อิทธิภาพการเปลี่ยนแปลง																		✓				1

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	Greenleaf (1997) Page and wong (1998) Page and Wong (2000) Russell (2001) Russell and Stone (2002) Sendjaya and James (2002) Patterson (2003) Winston (2003) Winston (2004) Dennis and Bocamea (2005) Joseph and Winston (2005) Barbuto and Wheeler (2006) Carolyn (2006) Waddell (2006) Washington, Sutton, and Field (2006) Poon (2006) Irving and Longbotham (2007) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2008) Sendjaya, Sarros and Santora (2008) Moosbrugger and Patterson (2008) Waddell (2009) ความถี่			
43.การสื่อสาร		✓	✓	2
44.ความรู้ความ ชำนาญ		✓		1
45.การกระจาย อำนาจ		✓		1
46.ตรวจสอบได้			✓	1
47.รู้คุณค่าและสำนึก บุญคุณ			✓	1
48.การร่วมมือแบบ อุปถัมภ์			✓	1
49.การสนับสนุนและ ทรัพยากร			✓	1

จากตาราง 1 ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 มาใช้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

**1. การเสริมพลังอำนาจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และยอมรับชื่นชมในผลงาน

**2. การบริการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ โดยใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ และตอบสนองทันที

**3. ความนอบน้อม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล้ายอมรับความจริง และยอมรับนับถือผู้อื่น

**4. การไม่เห็นแก่ตัว** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองข้ามประโยชน์ส่วนตน เพื่อช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคม

### วิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ศิรินทิพย์ เฟื่องสง (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และ ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ได้แก่ 1) ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ พบว่าการเข้าถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำความเข้าใจความแตกต่างของบุคคล 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล พบว่า การเป็นผู้นำอย่างแท้จริง สร้างความมั่นใจในการเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้านตนเองและวิชาชีพ 3) ด้านการตระหนักรู้ พบว่า การเข้าใจคนอื่นสงบสติอารมณ์ การครองอารมณ์นำไปสู่การปรับแก้สถานการณ์ แก้ปัญหาได้อย่างยุติธรรม 4) ด้านการโน้มน้าว พบว่า การมีจิตวิทยาประกอบการบริหารจัดการงานสร้างภาวะผู้นำให้เกิด สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) ด้านการสร้างมนต์ทัศน์ พบว่า การสร้างฝันเป็นของตนเองและนำไปสู่การปฏิบัติได้ พุดจริง ทำจริง เห็นผลปรากฏการทำงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ นำหลักการบริหารมาใช้อย่างครบถ้วน และสร้างความมั่นใจว่าผู้บริหารทำได้ 6) ด้านการมีจิตบริการ พบว่า การทำงานอย่างเป็นระบบ มองภาพสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ออกแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโครงการนิเทศภายใน และ 7) ด้านการพัฒนาบุคคล พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

ญาณิ ศรีดวงใจ (2562) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่แสดงภาวะผู้นำใฝ่บริการใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้อื่น รองลงมาคือด้านการสร้างชุมชน และ ด้านการแสดงภาวะผู้นำ 2. แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษาจังหวัด สมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยด้านที่แสดงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน 3 ลำดับ แรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนการศึกษาของชุมชนรองลงมาคือด้านความเหมาะสมของหลักสูตรการ สอน และด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนครู 3. ภาวะผู้นำฝ่ายบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนครู ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารและด้าน ภาระงานครูด้านสถานภาพของครู ด้านการสนับสนุนการศึกษาของชุมชน และด้านความเหมาะสม ของหลักสูตรการสอน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่ บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นรายด้านในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านเงินเดือนครู โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านเครื่องอำนวยความสะดวกและการ บริการของสถานศึกษา และด้านความกดดันจากชุมชน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สวรส ศรีบาง (2564) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษาแนว ทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะ ผู้นำใฝ่บริการโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นของภาวะผู้นำใฝ่บริการ อยู่ระหว่าง 0.13 – 0.25 จากองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการทั้งหมด 2 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านบริการสู่ความเป็นเลิศและโปรแกรมการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความ เป็นเลิศ

นิพนธ์ ภูพลับ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง พัฒนา และประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง โดยจะต้องเป็นผู้ที่สนใจและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างจริงจัง สามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกอยากที่จะแสดงความคิดเห็น และเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้วจะเป็นที่รับฟังจากตัวผู้นำเอง 2. ผลการพัฒนาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมทุกด้าน 3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ทิพสุคนธ์ บุญรอด (2563) ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัด และเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล การให้บริการ การตระหนักรู้การสร้างมนทัศน์การสร้างชุมชน การเยียวยา การเป็นผู้ฟังที่ดีการยอมรับและเห็นใจผู้อื่น การมองการณ์ไกล และการโน้มน้าว 2. คุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ความภาคภูมิใจในองค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การทำงานร่วมกัน ระเบียบข้อบังคับ ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ 3. ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนบดี ศรีโคตร (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สภาพภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 3) แนวทางการพัฒนาภาวะ



ผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ได้ดังนี้ 1.การบริการ 2.การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3.ความนอบน้อม 4.การมีวิสัยทัศน์ และ 5.การฟัง ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน สรุปได้ 3 แนวทาง คือ 1.ผู้บริหารควรมีการจัดทำสื่อที่ทำให้บุคคลได้เข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร 2.ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ตัดสินใจและทำข้อตกลงใน การจัดการศึกษาของโรงเรียน และ 3.ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไป วิเคราะห์พิจารณาประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานและการกำหนดวิสัยทัศน์

ชนิตา คงสำราญ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา พัฒนา และตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จากการสอบถาม ข้าราชการครู พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2.รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ที่พัฒนาขึ้นนั้น โดยใช้ เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง พบว่า ทั้งรอบที่ 1 และรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย ทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับ มากที่สุด 3.การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า รูปแบบ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถ นำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทั้ง 10 คุณลักษณะ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Marno Nugroho (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพตามการจัดการผู้ มีความสามารถ ความเป็นผู้นำใฝ่บริการ และความมุ่งมั่นขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ ผลกระทบของการจัดการผู้มีความสามารถและความเป็นผู้นำใฝ่บริการต่อประสิทธิภาพของทรัพยากร บุคคลผ่านความมุ่งมั่นในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การจัดการผู้มีความสามารถมีผลเชิงบวกและมี นัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นขององค์กร ความเป็นผู้นำใฝ่บริการมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความ มุ่งมั่นขององค์กร การจัดการผู้มีความสามารถมีผลเชิงบวกและสำคัญต่อประสิทธิภาพของทรัพยากร บุคคล ความเป็นผู้นำใฝ่บริการมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล

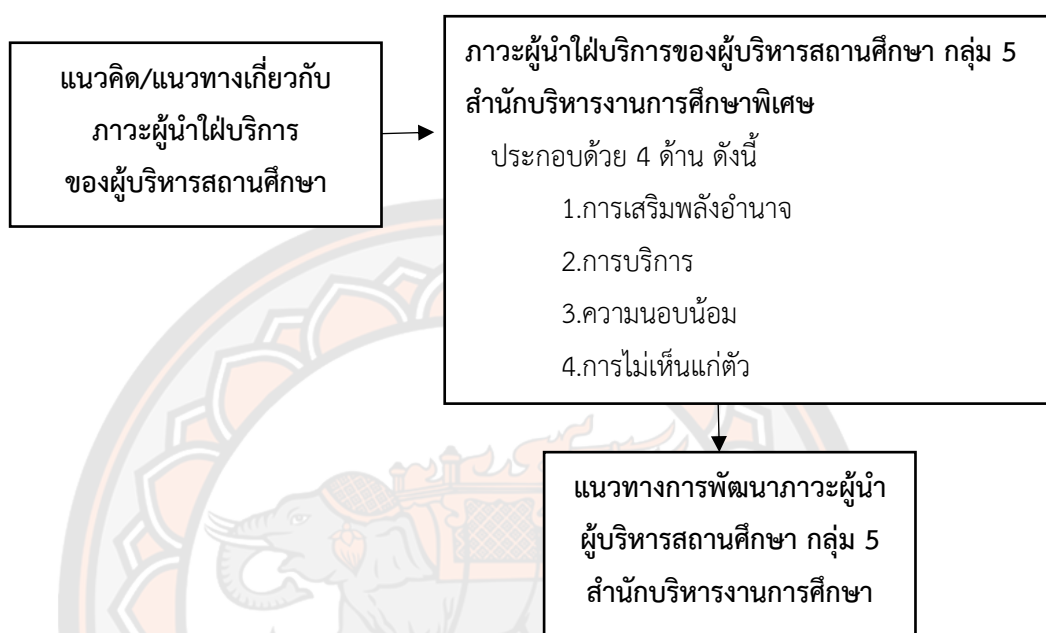
ความมุ่งมั่นขององค์กรมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ความมุ่งมั่นขององค์กรไม่สามารถใกล้เคียงอิทธิพลของการจัดการผู้มีความสามารถและความเป็นผู้นำใฝ่บริการต่อประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล

Dawit Negussie (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำผู้รับใช้ในผู้นำระดับอุดมศึกษา: การทบทวนวรรณกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและสังเคราะห์งานวิจัยที่มีอยู่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการในกลุ่มผู้นำระดับอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าความเป็นผู้นำใฝ่บริการได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางการเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงได้ในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การทำความเข้าใจกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสำหรับการปลูกฝังคุณสมบัติความเป็นผู้นำใฝ่บริการ จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและเพิ่มผลลัพธ์ของนักเรียน บทความนี้พยายามที่จะให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับโปรแกรมการฝึกอบรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ และโครงการริเริ่มต่างๆ ที่ได้รับการว่าจ้างเพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นผู้นำใฝ่บริการ และผลกระทบต่อประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และผลการดำเนินงานโดยรวมของสถาบัน การทบทวนยังกล่าวถึงความท้าทายและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการนำโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับใช้ไปใช้ในบริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษา

Imaduddin et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลของภาวะผู้นำใฝ่บริการต่อคุณภาพการศึกษาผ่านคุณลักษณะของครูยุคมิลเลนเนียล มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคุณลักษณะของครูรุ่นมิลเลนเนียลที่เป็นตัวแปรแทรกแซง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษา และคุณลักษณะของครูรุ่นมิลเลนเนียลมีผลอย่างมากต่อคุณภาพการศึกษา และคุณลักษณะของครูรุ่นมิลเลนเนียลเป็นสื่อกลางความเป็นผู้นำใฝ่บริการในเรื่องคุณภาพการศึกษา ความเป็นผู้นำใฝ่บริการตัวชี้วัดประกอบด้วย ความรัก ความอ่อนน้อมถ่อมตน วิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ และพลังอำนาจสูงสุดคะแนนอยู่ที่ตัวบ่งชี้ความรัก ตัวชี้วัดคุณลักษณะสหสวรรค์ประกอบด้วยเชื่อมั่นใจ และสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดความเชื่อมั่นได้รับคะแนนสูงสุด ตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยมาตรฐานเนื้อหา กระบวนการความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษา เจ้าหน้าที่การศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานการจัดการ การเงิน และการประเมินผลการศึกษาและได้รับคะแนนสูงสุดบนตัวบ่งชี้มาตรฐานเนื้อหา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ**

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา 17 คน รองผู้อำนวยการ 45 คน และข้าราชการครู 657 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 719 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2566 โดยแบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 10คน รองผู้อำนวยการ 17 คน และครูจำนวน 221 คน รวมทั้งสิ้น 248 คน โดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกนในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูในโรงเรียน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา

**ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและข้าราชการครูกลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ**

	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ผู้บริหารสถานศึกษา	17	10
รองผู้อำนวยการ	45	17
ครู	657	221
รวม	719	248

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ และแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1.การเสริมพลังอำนาจ
- 2.การบริการ
- 3.ความนอบน้อม
- 4.การไม่เห็นแก่ตัว

โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีขั้นตอน ในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สังเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้
  1. การเสริมพลังอำนาจ
  2. การบริการ
  3. ความนอบน้อม
  4. การไม่เห็นแก่ตัว
3. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้
  - 3.1 การเสริมพลังอำนาจ
  - 3.2 การบริการ

### 3.3 ความชอบน้อม

### 3.4 การไม่เห็นแก่ตัว

## 4. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

5. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

6. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถามและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จำนวน 3 ท่าน
2. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 ท่าน

โดยพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำคะแนนความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ที่ได้จากการลงความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มาคำนวณค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถามภาวะผู้นำใฝ่บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขหรือเพิ่มเติม ของข้อคำถามให้สมบูรณ์มีความ เหมาะสม ตลอดจนปรับแก้ไขข้อความบางข้อคำถามในการสื่อความหมายให้มีความชัดเจน

7. นำผลค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี ความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่นำไปใช้ได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

8. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ไม่ สังกัด กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบัก มีค่า เท่ากับ 0.95

9. นำผลการวิเคราะห์พิจารณาการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จแล้วจัดพิมพ์ แบบสอบถาม ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถาม ซึ่งมีการระบุวันรับแบบสอบถามคืน ถึงผู้บริหาร กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
3. ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนัก

### บริหารงานการศึกษาพิเศษ

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน 5 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าทางการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ทางการบริหารในโรงเรียน มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ได้รับรางวัลทางการบริหารการศึกษา หรือเป็นที่ยอมรับใน สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 5

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ของแต่ละด้าน ในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเดิมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 4 ด้าน ๆ ละ 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร วัตถุประสงค์ของการวิจัย หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาตามที่กำหนด

2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสอบถามภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงาน



การศึกษาพิเศษ จากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบโครงสร้างของข้อคำถาม โดยวิธีวิเคราะห์ข้อคำถาม เพื่อตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
5. ผลค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาของผู้เชี่ยวชาญ คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่นำไปใช้ได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)
6. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
7. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน และเวลาในการสัมภาษณ์
3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียงแบบพรรณนา แล้วสรุปประเด็นเนื้อหาข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย ซึ่งรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 248 คน แสดงผลการวิจัยดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	79	31.85
หญิง	169	68.15
รวม	248	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	10	4.03
รองผู้อำนวยการ	17	6.85

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ครูผู้สอน	221	89.11
รวม	248	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.21
ปริญญาตรี	177	71.37
รายการ		
ปริญญาโท	61	24.60
สูงกว่าปริญญาโท	7	2.82
รวม	248	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	109	43.95
5 – 10 ปี	111	44.76
มากกว่า 10 ปี	28	11.29
รวม	248	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง 169 คน คิดเป็นร้อยละ 68.15 เป็นเพศชาย จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 31.85 ด้านตำแหน่งครูผู้สอน มีจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 89.11 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.85 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.03 ด้านระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.21 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 71.37 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.82 ด้านประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5 – 10 ปี มากที่สุด จำนวน 111 คน ร้อยละ 44.76 รองลงมาประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 43.95 และน้อยที่สุดประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.29

ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ

ด้าน	ภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	( $\bar{x}$ )	( <i>S. D.</i> )	ระดับ	ลำดับ
1	ด้านการเสริมพลังอำนาจ	4.51	0.65	มากที่สุด	2
2	ด้านการบริการ	4.49	0.68	มาก	3
3	ด้านความนอบน้อม	4.40	0.74	มาก	4
4	ด้านการไม่เห็นแก่ตัว	4.58	0.62	มากที่สุด	1
	รวม	4.49	0.67	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ =4.49)เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย พบว่า ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ( $\bar{x}$  = 4.58) ด้านการเสริมพลังอำนาจ ( $\bar{x}$  = 4.51) ด้านการบริการ ( $\bar{x}$  = 4.51) ด้านความนอบน้อม ( $\bar{x}$ = 4.40)

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ ด้านการเสริมพลังอำนาจ

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเสริมพลังอำนาจ	( $\bar{x}$ )	( <i>S. D.</i> )	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ และทักษะใน การปฏิบัติงาน	4.59	0.52	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิด ความสำเร็จโดยถือว่าบุคลากรทุกคน เป็นเจ้าของร่วมกัน	4.45	0.60	มาก	7
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมได้พัฒนาคุณภาพ งาน	4.53	0.64	มากที่สุด	3

4	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชื่นชม ผลงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง พร้อมแนะนำด้วยความสุภาพให้บุคลากร	4.51	0.64	มากที่สุด	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความเจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ	4.54	0.61	มากที่สุด	2
6	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก	4.43	0.71	มาก	8
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จสูงสุดตามที่หวังไว้	4.53	0.66	มากที่สุด	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่ม โดยเชื่อว่าเป็นการพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกันได้	4.48	0.76	มาก	6
	รวม	4.51	0.65	มากที่สุด	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการเสริมพลังอำนาจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.51) เมื่อพิจารณาแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  =4.51) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความเจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.54)และข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก อยู่ในระดับมาก( $\bar{X}$ = 4.43)

ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการบริการ

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการ	( $\bar{x}$ )	( $S. D.$ )	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.56	0.63	มากที่สุด	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษาลงมือกระทำโดยไม่ต้องขอความร่วมมือจากบุคลากร	4.37	0.81	มาก	7
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.57	0.63	มากที่สุด	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	4.49	0.69	มาก	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมและเต็มใจให้บริการ โดยตอบสนองความต้องการของบุคลากร	4.50	0.71	มากที่สุด	3
6	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้และเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา	4.48	0.65	มาก	5
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บริการที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก	4.48	0.62	มาก	6
	รวม	4.49	0.68	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการบริการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก( $\bar{X} = 4.49$ )เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ )รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาลงมือกระทำโดยไม่ต้องขอความร่วมมือจากบุคลากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.57$ )

ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ ด้านความนอบน้อม

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความนอบน้อม	( $\bar{X}$ )	(S. D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับจุดเด่น จุดด้อย ข้อจำกัดและกล้ายอมรับ ความผิดพลาดของตนเอง	4.37	0.81	มาก	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้อารมณ์ของ บุคลากรได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการ ตอบโต้	4.33	0.78	มาก	8
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความ สุภาพ อ่อนน้อมและให้เกียรติต่อ บุคลากรในสถานศึกษา	4.36	0.66	มาก	7
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีใจอ่อนโยน นอบน้อม ไม่โอ้อวด	4.39	0.70	มาก	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติเคารพ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.48	0.73	มาก	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษาก้าวเผชิญกับ ความจริง และไม่พูดกล่าวโทษผู้อื่น	4.48	0.74	มาก	2
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อทำพลาดสิ่ง ใดต่อใครย่อมกล่าววาทขอโทษเสมอ	4.37	0.76	มาก	6
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจความ คิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างไปจาก ความคิดของตนเอง	4.42	0.69	มาก	3
	รวม	4.40	0.74	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ ด้านความอบอุ่น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็น รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติเคารพฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และ ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญกับความ จริ่ง และไม่พูดกล่าวโทษผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร สถานศึกษารับรู้อารมณ์ของบุคลากรได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการตอบโต้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.33$ ) ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว

ข้อ	ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการไม่เห็นแก่ตัว	( $\bar{x}$ )	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีใจไม่โอ้อวด ไม่ ถือเอาความคิดตัวเองเป็นใหญ่	4.56	0.61	มากที่สุด	6
2	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ถือเอา ประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก	4.54	0.68	มากที่สุด	7
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความ ช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคมอยู่เสมอ	4.54	0.64	มากที่สุด	8
4	ผู้บริหารสถานศึกษาคูแลช่วยเหลือ บุคลากรในโรงเรียน ให้ได้รับประโยชน์ ตามที่พึงได้รับ	4.59	0.63	มากที่สุด	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจความ ต้องการของสังคมและใช้ทรัพยากรที่มี เพื่อประโยชน์ต่อสังคม	4.63	0.59	มากที่สุด	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจไม่ เห็นแก่ตัว มีความช่วยเหลือเพื่อน	4.58	0.66	มากที่สุด	5
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละ เพื่อช่วยเหลือผู้อื่น	4.60	0.59	มากที่สุด	2
8	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมสร้างสรรค์สิ่ง ดีงามให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนและชุมชน	4.59	0.53	มากที่สุด	4
	รวม	4.58	0.62	มากที่สุด	



จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.58$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจความต้องการของสังคมและใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนและชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59$ ) ข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ถือเอาประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.54$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคม อยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.54$ )

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ทำให้ทราบค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน โดยมีผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน 5 คน เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เรียงลำดับรายด้าน ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ สนับสนุน อำนาจความสะดวก ดูแล สร้างขวัญกำลังใจ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การยอมรับความเป็นบุคคล ให้ความสำคัญ และยอมรับในศักยภาพความสามารถของบุคลากร

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานตามเป้าหมาย

### 2. ด้านการบริการ มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจเป็นที่ปรึกษา อำนวยความสะดวก และพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในทุก ๆ ด้าน จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยใจ ไม่ใช่ทำตามคำสั่ง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่า ๆ กับเป้าหมายขององค์กร โดยการพูดคุย สนทนา เพื่อรับรู้ความต้องการและเป้าหมายลึก ๆ ของแต่ละบุคคล และพยายามเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กร และฉายภาพให้ทุกคนได้เห็นว่าจากสิ่งที่ทำตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร แบบมีส่วนร่วม มอบหมายให้ทุกคนมีส่วนในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม

3. ด้านความอบอุ่น มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีอายุมากกว่าถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเราก็กิตาม

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังเหตุผล อดทนรับฟัง และอธิบายให้เข้าใจ อย่างใจเย็น ค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่ใช่อารมณ์เป็นที่ตั้ง

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนัก ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทุกคนเป็นส่วนสำคัญขององค์กร แลภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรักต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ของตน

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ไม่เบียดเบียนเวลาราชการไปทำงานส่วนตัว ไม่นำรถราชการไปใช้ส่วนตัว เป็นต้น

## บทที่ 5

### บทสรุป

ในการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการบริการ และ 0 ด้านความอ่อนน้อม

1. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจความต้องการของสังคมและใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนและชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ถือเอาประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก และผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคมอยู่เสมอ

2. ด้านการเสริมพลังอำนาจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความเจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่

ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก

3. ด้านการบริการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาลงมือกระทำโดยไม่ต้องขอความร่วมมือจากบุคลากร

4. ด้านความอบอุ่น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความอบอุ่น ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติเคารพรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาล้ำเหยียดกับความจริง และไม่พูดกล่าวโทษผู้อื่น อยู่ในระดับมาก และข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้อารมณ์ของบุคลากรได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการตอบโต้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ผลการศึกษา พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เรียงลำดับรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ สนับสนุน อำนาจความสะดวก ดูแล สร้างขวัญกำลังใจ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การยอมรับความเป็นบุคคล ให้ความสำคัญ และยอมรับในศักยภาพความสามารถของบุคลากร

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานตามเป้าหมาย

2. ด้านการบริการ มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความใส่ใจเป็นที่ปรึกษา อำนาจความสะดวก และพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในทุก ๆ ด้าน จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยใจ ไม่ใช่ทำตามคำสั่ง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่า ๆ กับเป้าหมายขององค์กร โดยการพูดคุย สนทนา เพื่อรับรู้ความต้องการและเป้าหมายเล็ก ๆ ของแต่ละบุคคล และพยายามเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กร และฉายภาพให้ทุกคนได้เห็นว่าจากสิ่งที่ทำตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร แบบมีส่วนร่วม มอบหมายให้ทุกคนมีส่วนในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม

### 3. ด้านความอบอุ่น มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีอายุมากกว่าถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเราก็ก็นับ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังเหตุผล อดทนรับฟัง และอธิบายให้เข้าใจ อย่างใจเย็น ค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่ใช่อารมณ์เป็นที่ตั้ง

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล

### 4. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว มีแนวทางการพัฒนา แนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนัก ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทุกคนเป็นส่วนสำคัญขององค์กร แลภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรักต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ของตน

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ไม่เบียดเบียนเวลาราชการไปทำงานส่วนตัว ไม่นำรถราชการไปใช้ส่วนตัว เป็นต้น

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีความมุ่งมั่นและพร้อมส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อีกทั้งยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง จึงทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จสอดคล้องกับ ธรรมนูญ ปัทมานุสรณ์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่

ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ กฤษชัย ใจกล้า (2565) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี โดยรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ของตนเอง มีความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือและเสียสละ เพื่อผู้อื่นและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ณีภูษา ปัทมานุสรณ์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการไม่เห็นแก่ตนเองอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการเสริมพลังอำนาจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้สามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ณีภูษา ปัทมานุสรณ์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการให้อำนาจอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ กฤษชัย ใจกล้า (2565) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรีด้านการให้อำนาจอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการบริการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีการสร้างเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา แล้วยังตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา รวมถึงมีความพร้อมและเต็มใจให้บริการ โดยตอบสนองความต้องการของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ศิรินทิพย์ เพ็งสง (2563) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจิตบริการอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านความนอบน้อม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เคารพและให้เกียรติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งกล้าเผชิญกับความจริง และไม่พูดกล่าวโทษผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ ญัตติ ปัทมานุสรณ์ (2565) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสุภาพถ่อมตนอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ กฤษชัย ใจกล้า (2565) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรีด้านความอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า

2.1 ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนัก และปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และเป็นส่วนสำคัญขององค์กร มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรักต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ของตน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ไม่เบียดเบียนเวลาราชการไปทำงานส่วนตัว ไม่นำราชการไปใช้ส่วนตัว เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำและกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับ นลินี จันทรเปล่ง (2563) ที่ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมองการณ์ไกล ผู้บริหารมีความเชื่อว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เปิดโอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา

2.2 ด้านการเสริมพลังอำนาจ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ

มีความรู้ และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ และควรให้การส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก ดูแล สร้างขวัญกำลังใจ ให้การยอมรับความเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และยอมรับในศักยภาพความสามารถของบุคลากร สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานตามเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยสนับสนุนและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพและความไว้วางใจของบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับ นลินี จันทรเปล่ง (2563) ที่ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการให้อำนาจ ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สร้างบรรยากาศในการทำงาน หรือรูปแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ทำ

2.3 ด้านการบริการ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความใส่ใจเป็นที่ปรึกษา อำนวยความสะดวก และพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในทุก ๆ ด้าน จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยใจ ไม่ใช่ทำตามคำสั่งให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่า ๆ กับเป้าหมายขององค์กร โดยการพูดคุย สนทนา เพื่อรับรู้ความต้องการและเป้าหมายเล็ก ๆ ของแต่ละบุคคล และพยายามเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กร และฉายภาพให้ทุกคนได้เห็นว่าจากสิ่งที่ทำตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน สร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร แบบมีส่วนร่วม มอบหมายให้ทุกคนมีส่วนในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้งานสามารถประสบผลสำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับ กฤษชัย ใจกล้า (2565) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี พบว่าข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในอุดมคติของครู คือ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและผู้อื่นเสมอ วางตัวเป็นกลางสร้างความเป็นธรรมพร้อมให้คำปรึกษาเสมอ รู้จักบริหารจัดการคน เข้าใจลูกน้อง และสอดคล้องกับ ศรินทิพย์ เพ็งสง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 1 พบว่า แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละเวลา มุ่งมั่นให้ครูมีความรู้ความสามารถ และก้าวหน้าในวิชาชีพและส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพที่ดีขึ้น สนับสนุนให้กำลังใจครู ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของครู



2.4 ด้านความอ่อนน้อม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีอายุมากกว่าถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเราก้ตาม รับฟังเหตุผล อดทนรับฟัง และอธิบายให้เข้าใจ อย่างใจเย็น ค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่ใช่อารมณ์เป็นที่ตั้ง ยอมรับในคามแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในการรับฟังบุคคลอื่นอย่างเป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับ นลินี จันทรเปล่ง (2563) ที่ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน ผู้บริหารควรปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ยอมรับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน นำผลการสะท้อนความคิดเห็นจากบุคลากรกลับมาทบทวนเพื่อปรับวิธีการบริหารงาน และยังสอดคล้องกับ กฤษชัย ใจกล้า (2565) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี พบว่าข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในอุดมคติของครู คือเป็นผู้นำนั้ถือ มีการวางตัวเป็นกลาง ไม่เอาคำพูดของบุคคลอื่นมาตัดสินผู้อื่น ไม่มีอคติส่วนตัว เข้าใจลูกน้องและเสริมแรงให้กำลังใจ ลูกน้อง พูดจาไพเราะ เข้าถึงง่าย อ่อนน้อม ถ่อมตน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการไม่เห็นแก่ตัว เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ดังนั้นสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 5 ควรส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามองข้ามประโยชน์ส่วนตน เพื่อช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคม

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความอ่อนน้อม เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 5 ควรจัดอบรม ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล้ายอมรับความจริง และยอมรับนับถือผู้อื่น

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 5 ควรนำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ไปพัฒนา ส่งเสริม ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ ครอบคลุมทั้ง ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการบริการ ด้านความอ่อนน้อม และด้านการไม่เห็นแก่ตัว เพื่อให้การบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนา รูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา



# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกพร อินตาวงค์. (2564). ภาวะผู้นำใฝ่บริการ : ความหมาย ความสัมพันธ์ และการนำไปปรับใช้ในองค์กร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร.วิทยาเขตอีสาน*, 2(1), 31-38.
- กฤษชัย ใจกล้า. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 5(1), 30-46.
- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอำเภอแม่वंก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.*
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.*
- ชนาพล จันลา และคณะ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(33), 325-334.
- ชนิดา คงสำราญ. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 1(5), 51-66.
- ญาณิ ศรีดวงใจ . (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร .*วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 7(3), 43-53.
- ณัฐภา ปัทมานุสรณ์. (2565). ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย*, 10(2), 9-24.
- ณภัทร อามาตย์เสมา. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 1. *วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 1609-1678.

- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2552). **การพัฒนาองค์การสมัยใหม่ (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา ADM 906)**. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.
- ทิพสุคนธ์ บุญรอด. (2563). **ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ธนบดี ศรีโคตร. (2562). **สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- นิพนธ์ ภูพลับ. (2564). **รูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 13(2), 368-384.
- นลินี จันทร์เปล่ง. (ผู้บรรยาย). (9-10 กรกฎาคม 2563). **สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ในงานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 12** (หน้า 3081-3088). นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). **การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู**. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10)**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประसान หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. (2540). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- ปองภพ ภูจอมจิตร. (2558). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พิชชาภา นพรัตน์. (2560). **ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3**. การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 9.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). **การพัฒนาหลักสูตรการอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำ**

- กิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: มนตรี.
- มารีนา ศรีวรรณยศ และคณะ. (2563). การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรวมในโรงเรียนเรียนรวมระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. **วารสารรัชต์ภาคย์**, 14(33), 1-12.
- มารุต ศักดิ์แสงวิจิตร. (2564). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. **วารสารครุศาสตร์**, 49(1), 1-18.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **Leadership ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์.
- ศิรินทิพย์ เฟื่องสง. (2563). ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สวรส ศรีบาง. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2. **วารสารสารสนเทศ**, 20(2), 63-79.
- สมยศ นาวิการ. (2538). **การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สัมฤทธิ์ กางเฟื่อง และสรายุทธ กันหลง. (2553). ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร: **แนวคิดหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านานาวิทยา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- อนันต์ นาวี. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: มนตรี.
- อนุวัฒน์ วิภาคธารงคุณ. (2553). **การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อภิชาติ อนันต์ภักดี. (2558). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา **กาฬสินธุ์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี. อรุณ พรหมจรรย์. (2555).

**การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.

Avolio, B. (1999). **Full leadership development: Building the vital forces in organizations.** Thousand Oaks, CA : Sage.

Bernard M. Bass (1997) **Dose the transactional/transformational leadership paradigm.** MA: Bowman.

Daft, R. L. (2002). **The leadership Experience** (2<sup>nd</sup> ed.). Florida: Harcourt College.

Dawit Negussie. (2023). Developing Servant Leadership Skills in Higher Education Leaders: A Literature Review. **International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARST)**, 3(1), 301-307.

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. **Leadership & Organization Development Journal**,26(8), 600-615.

Fairholm, G. W. (1998). **Perspectives on Leadership : From the Science of Management to its Spiritual Heart.** Westport, Connection : Quorum Books.

Greenleaf, R. K. (2003). **Servant leadership within.** Mahwah, NJ: Paulist Press.

Hardin, F. (2003). **Impacting Texas Public Schools Through A Student Servant-Leader Model.** (Ph.D. Dissertation, Texas Tech University, Texas).

Irving , J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. **International Journal of Leadership Studies**, 2(2), 98-113.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and Organizational trust. **Leadership & Organization Development Journal**, 26(1), 6-22.

Laub, J. A. (2000). **Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument.** Ph.D. Dissertation, Florida Atlantic University, Florida, USA.

Marno Nugroho. (2021). Performance Improvement Based on Talent Management,

- Servant Leadership And Organizational Commitment. **Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis**, 22(1), 1-16.
- McGee-Cooper, A. & Trammel, D. (2002). From Itero-as-Leader to Servant-as-Leader. In L. Spears (Ed.), **Focus on Leadership : Servant Leadership for the 21<sup>th</sup> Century**. (pp.141-152). New York : John Wiley & Sons.
- Milleunial et al. (2022). THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON THE QUALITY OF EDUCATION THROUGH THE CHARACTERISTICS OF MILLENNIAL TEACHERS. **Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, 6(4), 1092-1102.
- Petterson, K.D. (2003). **Servant Leadership : A Theoretical Model. Doctoral Dissertotion**. (School of Leadership Studies). Virginia : Regent University.
- Poon, R. (2006). **A Model for Servant Leadership**. Retrieved 19 March 2024 from [www.regent.edu/acad/global/publications/slproceedings/2006/poon.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/slproceedings/2006/poon.pdf).
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2001). **Fundamental concepts of educational leadership**. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Richard Chinomona. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4(14), 405-414.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 23(3), 145-157.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). **Focus on leadership: Servant leadership for the 21<sup>st</sup> century**. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, (34), 7-11.
- Wringht, P. M., and Noe, R. A. (1996). **Management of Organizations**. Chicago: Irwin.
- Yulk, G . (2002). **Leadership in organizations** (5th ' ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



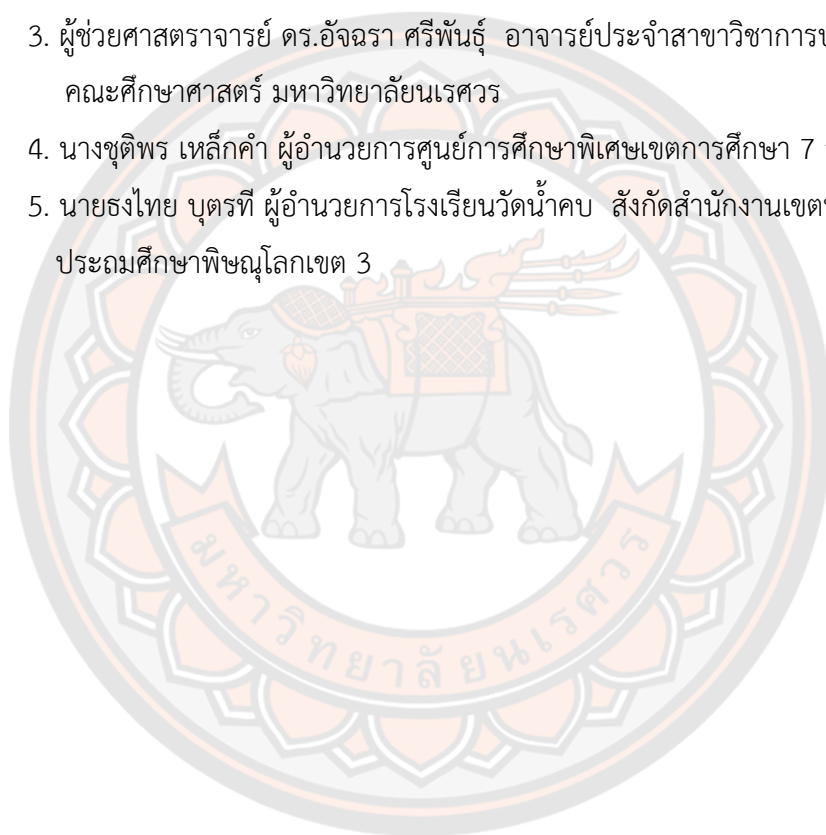


ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศนะ ศรีปัดดา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.พิทยา แสงสว่าง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธุ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. นางชุตีพร เหล็กคำ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก
5. นายธงไทย บุตรที ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำคบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3



### ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. ดร.ศฤงคาร ใจปันทา ผู้อำนวยการโรงเรียนพิจิตรปัญญานุกูล
2. นายศักดิ์ดา เรืองเดช อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกปัญญานุกูล
3. นางสาวอรนลิน จินะผืน ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์
4. นางสาวปภากรติยา ทนิตะ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาประจำจังหวัดกำแพงเพชร
5. นายวิษณุ โพธิ์ใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 23 จังหวัดพิษณุโลก



ภาคผนวก ค แบบสอบถามภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5  
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

แบบสอบถามแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. ตำแหน่ง

- ผู้บริหารสถานศึกษา  
 รองผู้อำนวยการ  
 ครูผู้สอน

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 สูงกว่าปริญญาโท

4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

- น้อยกว่า 5 ปี  
 5 – 10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่แสดงภาวะผู้นำ  
 ใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความเป็นจริงที่สุด ระดับการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่แสดงถึง  
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการเสริมพลังอำนาจ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ ปฏิบัติงาน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จโดยถือ ว่าบุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้ พัฒนาคุณภาพงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชื่นชมผลงานทั้งต่อหน้า และลับหลัง พร้อมแนะนำด้วยความสุภาพให้บุคลากร					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความ เจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยไม่ ตัดสินจากลักษณะภายนอก					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามผลักดันให้บุคลากร ประสบความสำเร็จสูงสุดตามที่หวังไว้					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่ม โดยเชื่อว่าเป็นการพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกันได้					

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริการ</b>						
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาลงมือกระทำโดยไม่ต้องขอความร่วมมือจากบุคลากร					
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมและเต็มใจให้บริการโดยตอบสนองความต้องการของบุคลากร					
14	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้และเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา					
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บริการที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก					
<b>ด้านความอบอุ่น</b>						
16	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับจุดเด่น จุดด้อย ข้อจำกัด และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเอง					
17	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้อารมณ์ของบุคลากรได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการตอบโต้					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสุภาพ อ่อนน้อมและให้เกียรติต่อบุคลากรในสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีใจอ่อนโยน นอบน้อม ไม่โอ้อวด					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติเคารพรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา					
21	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญกับความจริง และไม่พูดกล่าวโทษผู้อื่น					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อทำพลาดสิ่งใดต่อใครยอมกล่าววจาขอโทษเสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างไปจากความคิดของตนเอง					
<b>ด้านการไม่เห็นแก่ตัว</b>						
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีใจไม่อึดอัด ไม่ถือเอาความคิดตัวเองเป็นใหญ่					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ถือเอาประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก					
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคมอยู่เสมอ					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนให้ได้รับประโยชน์ตามที่พึงได้รับ					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจความต้องการของสังคมและใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อประโยชน์ต่อสังคม					
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจไม่เห็นแก่ตัว มีความช่วยเหลือเผื่อแผ่					
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนและชุมชน					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

3. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

4. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสัมภาษณ์จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด



### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล ผู้ถูกสัมภาษณ์ .....

เพศ  ชาย  หญิง อายุ ..... ปี ระดับการศึกษา.....

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....

ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

### ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

#### 1. ด้านการเสริมพลังอำนาจ

1.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการเสริมพลังอำนาจอย่างไร เพื่อให้สามารถมองเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก

.....

.....

#### 2. ด้านการบริการ

2.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการบริการอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถลงมือกระทำโดยไม่ต้องขอความร่วมมือจากบุคลากร

.....

.....

#### 3. ด้านความอ่อนน้อม

3.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมด้านความอ่อนน้อมอย่างไร เพื่อให้สามารถรับรู้อารมณ์ของบุคลากรได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการตอบโต้

.....

.....

#### 4. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว

4.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการไม่เห็นแก่ตัวอย่างไร เพื่อให้สามารถไม่ถือเอาประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก และให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคมอยู่เสมอ

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ศิริพร หนานแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	17 เมษายน 2534
ที่อยู่ปัจจุบัน	134 หมู่ 2 ตำบลชมพู อำเภอเนินมะปราง จังหวัดพิษณุโลก 65190
ที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7 จังหวัดพิษณุโลก
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.1
ประวัติการศึกษา	2558 คบ. (การศึกษาพิเศษ) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ผลงานตีพิมพ์	ศิริพร หนานแก้ว, ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ.(2567). การศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. ในวารสารพุทธศาสตร์ มจร. อุบลราชธานี ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม - เมษายน 2567

