



The Guidelines for Development the Servant Leadership of School Administrators under the Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 3

Kornwit Anpanya¹ and Pongphop Phoojomjit²

^{1,2} Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand

¹E-mail: kornwit1978@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3985-8736>

²E-mail: pongphop.p@rmu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2791-0057>

Received 13/01/2024

Revised 16/01/2024

Accepted 30/01/2024

Abstract

Background and Aims: School administrators who follow the concept of servant leadership will give importance to and recognize the value of co-workers and will pay attention to developing the potential of co-workers. Ignore personal interests to get what others want and help others develop, to grow. Therefore, this research aims to study the current state, the desirable state, and the priority needs and study the guidelines for the development of the servant leadership of school administrators under the Mahasarakham primary educational service area office 3.

Methodology: The research is divided into 2 phases: Phase 1 studies the current state, desirable state, and the priority needs of servant leadership of school administrators, A sample group of 280 school administrators and teachers, was randomly selected using a stratified sampling method. The research instrument is a questionnaire with a 5-level with a confidence value of 0.93 and data analysis by mean and standard deviation. phase 2 study of the guidelines for the development of servant leadership of school administrators. The key informant group comprises 3 best practice schools and 9 experts for assessment of the development guideline. The research instrument was a semi-structured interview form and assessment form the suitability and feasibility of development guideline

Results: 1. The current state overall was high level; desirable state overall was the highest level. The priority needs ranked from high to low level were humility, service, awareness, empowerment, and human development dedication, respectively. 2. The guidelines for the development of servant leadership of School administrators include 5 elements 1) principle 2) purpose 3) content 4) development process and 5) measurement and evaluation. The results of the evaluation of the suitability and feasibility of development guidelines overall were at the highest level.





Conclusion: The servant leadership style of school administrators involves fulfilling responsibilities with an understanding and practice of prioritizing the needs of others over one's own, placing the benefits of others above personal gains, and adding value to the development of others. This is done for the needs of others and the decentralization of power. The key components include: humility, service, awareness, empowerment, and human development dedication

Keywords: Guidelines for Development; Servant Leadership; School Administrators



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

กรวิศ อันปัญญา¹ และ ปองภพ ภูจอมจิต²

^{1,2}คณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์การวิจัย: ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานและจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้สิ่งที่คุณอื่นต้องการคอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนา และเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

ระเบียบวิธีการวิจัย : การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 280 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินแนวทาง เครื่องมือเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ผลการวิจัย: 1. สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็น เรียงลำดับดังนี้ ความนอบน้อม รองลงมา คือ การให้บริการ การตระหนักรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และ การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ตามลำดับ 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมของแนวทางอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปผล: ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการเข้าใจและปฏิบัติ ถือเอาความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือ ผลประโยชน์ของตนเอง และเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาผู้อื่น เพื่อความต้องการของผู้อื่น และเพื่อการกระจายอำนาจ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความนอบน้อม การให้บริการ การตระหนักรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และ การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ; ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

การจัดการศึกษาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์การปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถดำเนินการตามแนวทางการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ นั่นก็เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธีระ รุญเจริญ, 2553) หากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็สามารถทำให้การดำเนินงานทางการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ได้สำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากครูทั่วไป เป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและพัฒนางาน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2550) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักใช้ “ภาวะผู้นำ” ในการชี้นำและการจัดการเพื่อสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรม (Shaffer, 2000)

ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญและเป็นประเด็นที่กำลังอยู่ในกระแสของการศึกษาในปัจจุบันอย่างมาก ความคิดและความรู้เกี่ยวกับผู้นำได้มีการศึกษากันมานานพอสมควรแล้ว แนวคิดแรกๆ ที่ศึกษากันอยู่ คือ แนวคิดที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory) แล้วก็มาถึงพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theory) จนถึงผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational theory) และล่าสุดก็มีการพูดถึง Transformational leader ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่านหรือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leader) แต่ปัจจุบันความสนใจในเรื่องของผู้นำกำลังเคลื่อนตัวไปอีกกระแสหนึ่งแล้ว ซึ่งเป็นกระแสที่จะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกหลังโลกาภิวัตน์ใหม่ ดังนั้นการมองภาวะผู้นำโดยใช้ทฤษฎีเดิม ๆ คงจะไม่พอ เราน่าจะมองประเด็นข้างหน้าในอนาคตเป็นหลัก (กล้า ทองขาว, 2552) ทั้งนี้ผู้นำต้องมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิด (Quality of thinking) ของทุกคนที่รวมกันเป็นชุมชนของโรงเรียน ลด เลิก การบริหารแบบควบคุมสั่งการให้น้อยลง แต่หันมาสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครูและบุคลากร เพื่อให้คนเหล่านี้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างสรรค์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2558) ด้วยเหตุนี้หลักการของภาวะผู้นำแบบไฟบริการจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นเพราะภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานได้เจริญงอกงามซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (พิชาวีร์ เมฆขยาย, 2550) และลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบันดาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความตั้งใจที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ ทำงานได้ดีขึ้น ทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, 2002 ; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานและจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศองค์การ (School climate) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และยังส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Black, 2010 ; จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554) สอดคล้องกับ Daft (2005) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือการมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการคอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนา และเกิดความเจริญงอกงามรวมทั้งให้ออกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Russell and Stone (2002) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ดังผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ที่ได้วิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การบริการ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3) การไม่เห็นแก่ ตัว และ 4) ความนอบน้อม ปองภพ ภูจอมจิตร (2555) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ จากองค์ประกอบจำนวน 54 องค์ประกอบ สรุปได้องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำใฝ่บริการจำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) การบริการ 3) การตระหนักรู้ และ 4) ความนอบน้อม

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเพื่อเป็นการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในการบริหารสถานศึกษามุ่งสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการสนับสนุนและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่จะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำสารสนเทศดังกล่าวไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินความสำเร็จด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 1,019 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 145 คน และครูผู้สอน จำนวน 874 คน จากจำนวนโรงเรียน 145 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3, 2566)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970) โดยกำหนดสัดส่วน ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 145 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน จากจำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 135 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จากนั้นสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก จากจำนวนสถานศึกษาในแต่ละอำเภอตามเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

2. เนื้อหาการวิจัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) การให้บริการ 3) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 4) ความนอบน้อม

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

1. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน

1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน และ 2) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน ซึ่งมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

2. เนื้อหาการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ในการวิจัยระยะที่ 1

การทบทวนวรรณกรรม

Greenleaf (1977) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. การฟัง (Listening) หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของ ผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถ ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น

2. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึง ความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความ เป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจของทุก คน และต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการ ยอมรับความสามารถและ พฤติกรรมของเขาด้วย

3. การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพ ทางจิตใจและร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่าง ๆ

4. การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง การพยายามทำให้บุคคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคคลากรปฏิบัติตาม

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง การพยายามที่จะเสริม สร้าง ความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การที่จะเห็นปัญหานั้นต้อง เกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต มิใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทาง และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

8. ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะมีอิทธิ พลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่ง เพื่อองค์กร

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่า ความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบใฝ่บริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอ อาชีพ และเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

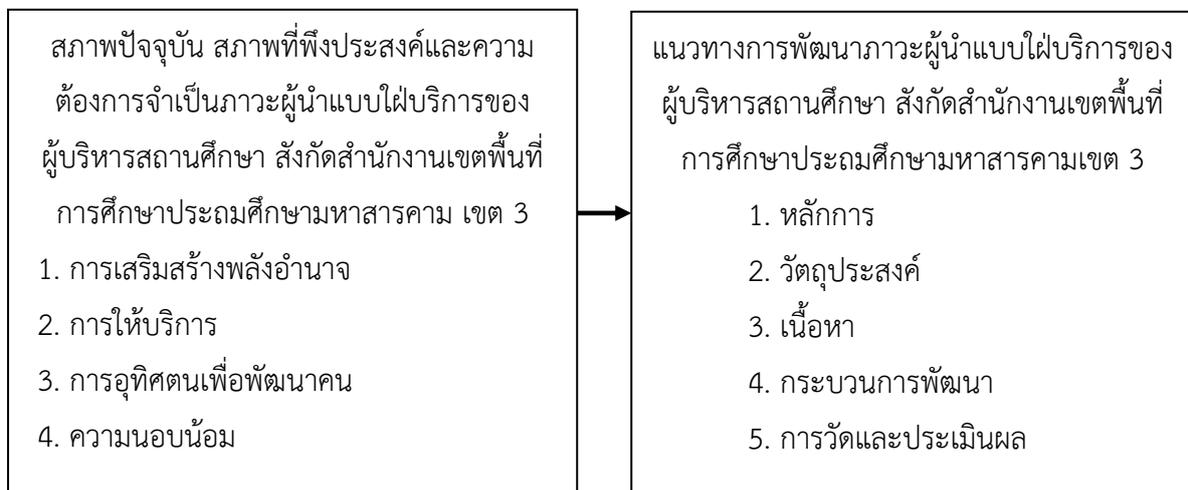
10. การสร้างชุมชน (Building Community) หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับ ความไว้วางใจและ สามารถสร้าง บรรยากาศทางจริยธรรม และค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกติกาของ องค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กร ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีแนวคิดที่เป็นไปในลักษณะของการปฏิบัติตนในการให้บริการผู้อื่น โดยถือเอาความต้องการของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตนเอง

อุทิศตนเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต และสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรวิจัยในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) การให้บริการ 3) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 4) ความนอบน้อม แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 1,019 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 145 คน และครูผู้สอน จำนวน 874 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 145 คน และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 135 คน

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	ประชากร		รวม	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
	(คน)			(คน)		
	ผู้บริหารฯ	ครู		ผู้บริหารฯ	ครู	
อำเภอโกสุมพิสัย	75	638	713	75	60	135
อำเภอเขียงยืน	35	101	136	35	30	65
อำเภอกุดรัง	15	50	65	15	20	35
อำเภอชื่นชม	20	85	105	20	25	45
รวม	145	866	1,019	145	135	280

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง อำเภอที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence : IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สรุปข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ .60 – 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) สรุปมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .93

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่รวบรวมกลับคืน จำนวน 271 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 จากแบบสอบถามทั้งหมด 280 ชุด โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง และศูนย์เครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 กำหนดใช้สถิติ

พื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) โดยใช้สูตรในการคำนวณ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ PNI Modified หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

I = Importance หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือระดับความต้องการ

D = Degree of Success หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการพัฒนามาก

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

1. การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ตามที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยผู้วิจัยยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการวิจัยระยะที่ 1 ร่วมกับผลศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยผู้วิจัยนำร่างแนวทาง เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

2.2 แบบประเมิน กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

3. วิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์

3.2 แบบประเมิน กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.39	.52	มาก	4.60	.48	มากที่สุด	.05	4
2. การให้บริการ	4.46	.50	มาก	4.72	.43	มากที่สุด	.06	2
4. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	4.48	.48	มาก	4.59	.47	มากที่สุด	.02	5
5. ความนอบน้อม	4.26	.51	มาก	4.68	.46	มากที่สุด	.09	1
เฉลี่ยโดยรวม	4.40	.50	มาก	4.65	.46	มากที่สุด	.06	-

*ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI_{modified} เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดลงมาต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$; S.D. = .50) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$; S.D. = .48) รองลงมา คือ ด้านการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$; S.D. = .50) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ($\bar{X} = 4.39$; S.D. = .52) และด้านความนอบน้อม ($\bar{X} = 4.29$; S.D. = .51) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$; S.D. = .46) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$; S.D. = .43) รองลงมา คือ ด้านความอบอุ่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$; S.D. = .46) และด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ($\bar{X} = 4.59$; S.D. = .47) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ .05 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านความอบอุ่น ($PNI_{modified} = .09$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการให้บริการ ($PNI = .06$) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ($PNI_{modified} = .05$) และด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ($PNI_{modified} = .02$) ตามลำดับ

จากสรุปผลดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นไปเป็นข้อมูลสำคัญในการศึกษาแนวทางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีความต้องการสูงไปถึงต่ำสุด และในแต่ละองค์ประกอบพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 ลำดับ ไปกำหนดเป็นเนื้อหาในการพัฒนา

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สรุปได้แนวทางการพัฒนา คือ แนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล โดยมีผลการประเมินแนวทาง สรุปดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการและเหตุผล						
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	4.44	.53	มาก	4.67	.50	มากที่สุด
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา	4.33	.50	มาก	4.78	.44	มากที่สุด
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย	4.33	.50	มาก	4.67	.50	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.37	.51	มาก	4.71	.48	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ	4.67	.50	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด



รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.2 สอดคล้องกับหลักการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.85	.28	มากที่สุด	4.89	.26	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
ความนอบน้อม	4.44	.53	มาก	4.89	.33	มากที่สุด
การให้บริการ	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
การเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.89	.33	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.81	.30	มากที่สุด	4.95	.47	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา						
4.1 วิธีการพัฒนา	4.78	.44	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.2 กิจกรรมมีความหลากหลาย	4.11	.33	มาก	5.00	.00	มากที่สุด
4.3 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.78	.44	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.56	.40	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ	4.44	.53	มาก	4.89	.33	มากที่สุด
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม	4.44	.53	มาก	4.78	.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.44	.53	มาก	4.84	.39	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.61	.40	มากที่สุด	4.88	.32	มากที่สุด

ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 ด้านความเหมาะสมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัดดูประสงค์ รองลงมา ได้แก่ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และหลักการและเหตุผล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการพัฒนา รองลงมา ได้แก่ เนื้อหา วัดดูประสงค์ การวัดและประเมินผล และหลักการและเหตุผล ตามลำดับ



อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนที่ดีอยู่แล้ว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่หลัก คือ บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา รวมทั้งบริหารกิจการของสถานศึกษาซึ่งที่สำคัญ คือ การพัฒนาครูและบุคลากรฯ ให้มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาด้านจรรยาบรรณต่อตนเองที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาพึงอุทิศตนเพื่อหน้าที่ มีความเสียสละและความกล้าหาญทางศีลธรรม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความนอบน้อม นั้นแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับน้อย อาจเนื่องมาจากในบางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังมีการบริหารแบบเดิม เช่น การบริหารแบบควบคุมสั่งการ การใช้อำนาจที่อาจส่งผลกระทบต่อสิทธิคนอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ประเด็นดังกล่าวจึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ส่งผลให้ความนอบน้อมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Dennis (2004) ที่ได้กล่าวถึงความนอบน้อมว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบรับใช้ที่สำคัญ ผู้นำซึ่งมีความนอบน้อมโดยการแสดงความเคารพสิทธิของผู้อื่นและเห็นคุณค่าของการสร้างทีมงานเป็นมิติของการส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการให้บริการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกค่อนข้างเป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อตรงต่อการบริหารจัดการการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้บริการต่อผู้รับบริการให้ทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เปลี่ยน เช่น การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ การให้บริการอินเทอร์เน็ต สื่อเทคโนโลยี ฯลฯ อีกทั้งในปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมายังต้องเผชิญกับปัญหาเชื้อไวรัสโคโรนาระบาดทำให้สถานศึกษาต้องปรับวิธีการให้บริการทางการศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งในอนาคตข้างหน้าก็ยังคงมีความเสี่ยงต่อภัยคุกคามต่าง ๆ ที่กระทบต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาตนเองด้านการให้บริการมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้ว และสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพปัจจุบันที่สรุปว่าด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันทอง (2553) ที่สรุปว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน ได้แก่ การ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญของงอกงามของบุคลากร การมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากร ผู้นำของหน่วยงานการรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรการผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง การใช้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน

ความต้องการจำเป็นสรุปด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านความนอบน้อม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น นอกจากจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ รวมถึงอำนาจตามหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้ว ส่วนที่สำคัญ คือ การสร้างความรู้สึกให้แก่ผู้รับบริหารให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวของผู้บริหารหรือผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง นั่นเพราะความความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ 1) รู้จักวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น คือ รู้จักใช้ปัญญาพิจารณาตัวเองและ ผู้อื่นตามความเป็นจริง 2) ไม่ยึดมั่นในตัวตน คือ พยายามที่จะไม่ยึดถือความรู้สึกและอารมณ์ของตนเป็นใหญ่ ต้องรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาพิจารณาด้วยปัญญา และ 3) บุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดี ประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมน่าชมเชยมีความถูกต้องทั้งกายวาจาและใจ แล้วย้อนมาพิจารณาตัวเองหากเห็นว่ามีจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนตรงไหนก็พยายามปรับปรุงจุดนั้น (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554) สอดคล้องกับ Dennis and Bocarnea (2005) ที่ได้กล่าวถึงความนอบน้อมว่า เป็นคุณลักษณะของผู้ให้บริการที่สำคัญ ผู้นำซึ่งมีความนอบน้อมโดยการแสดงความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานและเห็นคุณค่าของการสร้างทีมงานเป็นมิติของการส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จ และจิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสรุปความนอบน้อมไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวเชยชมกับความจริง และรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งกายวาจาและใจ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ ความนอบน้อม ประกอบด้วย การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพนุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะน่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวลชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมถูกกาลเทศะและถูกกับบุคคล และการมีจิตใจอ่อนโยนมองโลกในแง่ดี

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สรุปได้แนวทาง แนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 โดยจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และมีผลการประเมินด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการจัดทำคู่มือพัฒนาถือเป็นเอกสาร ตำรา เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการอบรมพัฒนา ดังที่เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (2554) ที่ได้ให้ความหมายคู่มือว่าเป็นเอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วนๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำได้กำหนดไว้ นอกจากนี้จากสรุปผลการวิจัยที่สรุปว่า คู่มือ มีรายละเอียดประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์

กระบวนการพัฒนา เนื้อหา และการวัดและประเมินผลนั้นก็เป็นที่ปรึกษา ช่างขวัญยืน (2554) ที่ได้นำเสนอไว้ว่าคู่มือที่ดีควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนี้เป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ว่าคู่มือนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้อย่างไร มีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้คู่มือ เป็นต้น และนั่นทมนัส รอดัทศนา (2554) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้นำไปใช้ ซึ่งได้แบ่งออกเป็นส่วนๆ ดังนี้ 1) ส่วนของคำชี้แจง 2) ส่วนของเนื้อหาสาระ 3) ส่วนของกิจกรรม ขั้นตอนวิธีการ และเวลาดำเนินการ 4) ส่วนของสถานที่วัสดุ อุปกรณ์ และสื่อต่าง ๆ 5) ส่วนข้อเสนอแนะ และ 6) ส่วนของการวัดผลและประเมินผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคู่มือการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554) และคู่มือปฏิบัติงานกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (2561) และคู่มือการพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์ และการประชุมปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะครูผู้ช่วยสู่การเป็นครูมืออาชีพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ที่มีรายละเอียดหรือองค์ประกอบของคู่มือที่สอดคล้องกันคือ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล ดังนั้นการจัดทำคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษามหาสารคามเขต 3 จึงถือเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) การให้บริการ 3) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 4) ความนอบน้อม ซึ่งหน่วยงานทางการศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษารวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2 ผลจากการศึกษาสรุปองค์ประกอบด้านความนอบน้อมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความนอบน้อม ในการนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความนอบน้อม เช่น การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพนุ่มนวล ถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะน่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวลชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมถูกกาลเทศะและถูกกับบุคคล และการมีจิตใจอ่อนโยนมองโลกในแง่ดี เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้านความชอบน้อมของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2554). *เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน*. ขอนแก่น : สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กล้า ทองขาว. (2552). *วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษาแนวทางการวิจัยและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นันทมนัส รอดทัศน. (2554). *การจัดทำคู่มือจัดกิจกรรมพัฒนาความมีวินัยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปรีชา ช่างขวัญยืน. (2554). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

ปองภพ ภูจอมจิตร (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารจัดการศึกษา): มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2550). *การพัฒนาที่ยั่งยืน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.

พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรการอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2554). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งใหม่และเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญหรือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานกศน. จังหวัด/กรุงเทพมหานครเชี่ยวชาญสำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์กร : แนวคิดหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.



- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566*. มหาสารคาม : กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3.
- สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. (2561). *คู่มือปฏิบัติงานกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2558). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Black, W.R. (2010). *Sustainable Transportation: Problems and Solutions*. The Guilford Press, New York, London.
- Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd edition. New York: Harper. And Row.
- Daft, R.L. (2005). *The leadership experience*. 3rd edition. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Dennis, R.S. (2004). *Development of the servant leadership assessment*. Dissertation Abstracts International (UMI No. 3133544).
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (1977). *The servant as leader*. Indianapolis. Illinois: The Robert K. Greenleaf Center.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Russell, R. F. & Stone. (2002). *A review of servant leadership attributes: Developing a Practical Model*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Shaffer, J. (2000). *The Leadership solution*. New York: McGraw-Hill.

