

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม
Servant Leadership of School Administrators Effecting Educational
Change Management in Digital Era Under the Secondary
Education Service Area Office Nakhon Pathom

อุษา ปฐมพรสุริยะ¹, พิชญาภา ยืนยาว² และ นภาพรณ ยอดสิน³
Usa Pathomphronsuriya¹, Pitchayapa Yuenyaw² and Napaporn Yodsin³

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Educational Administration, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, Email: ¹vespa.p17@gmail.com

Retrieved: July 19, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษา
ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล และ 3) วิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัลรูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ตัวอย่าง
ที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 317 คน โดยใช้
วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยการกระจายตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ
วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน
ในระดับมาก ประกอบด้วย การส่งเสริมความฉลาด การมองการณ์ไกล การชี้แนะ การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ความ
ตระหนักในตนเอง การรับฟังคนอื่น และความเสมอภาค ตามลำดับ 2) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทาง
การศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ประเมินความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยมาก
ที่สุด ติดตามความก้าวหน้า ประเมินสภาพปัจจุบัน นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ
3) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุค
ดิจิทัล ประกอบด้วย การชี้แนะ (X_5) การมองการณ์ไกล (X_7) ความตระหนักในตนเอง (X_1) การพัฒนาเพื่อน
ร่วมงาน (X_4) ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล (Y_{tot}) โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อย
ละ 57.80 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมการวิเคราะห์การถดถอย คือ $\hat{Y}_{tot} = 1.00 + 0.36 (X_5) +$
 $0.33 (X_7) + 0.21 (X_1) + 0.16 (X_4)$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา; การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล



Abstract

This research aimed to: 1) Overall and in specific aspects, the servant leadership of school administrators. 2) study the level of educational change management in the digital era. and 3) analyze servant leadership of school administrators affecting educational change management in digital era. The sample group consisted of 317 government teachers under the Secondary Educational Service Area Office in Nakhon Pathom, derived by using proportional stratified random sampling as distributed by school size. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed that: 1) This research results were as follows: overall and specific aspect, the level of servant leadership of school administrators was generally high. When considering each aspect, all were rated at a high level. The aspect with the highest mean score was promotion of intelligence, followed by foresight, guidance, development of colleagues, self-awareness, listening to others and equality respectively. 2) Overall and in specific aspects, the level of educational change management in the digital era. was generally high. When considering each aspect, all were rated at a high level. These aspects assessing success, monitoring progress, assessing the current situation, implementing strategies, and defining strategies respectively. 3) The servant leadership of school administrators effecting education change management in digital era included guidance (X_5) foresight (X_7) self-awareness (X_1) and development of colleagues (X_4) together predicted the educational change management in digital era (Y_{tot}) at a statistically significant level of .05, accounting for 57.80% of the variance. The regression equation was:

$$\hat{Y}_{tot} = 1.00 + 0.36 (X_5) + 0.33 (X_7) + 0.21 (X_1) + 0.16 (X_4)$$

Keywords: Leadership; Educational Administrators; Change Management Digital Era

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้เปลี่ยนแปลงการทำงานในทุกภาคส่วน แม้แต่ในองค์กรทางการศึกษา ไม่ได้เป็นข้อยกเว้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ครูผู้สอน และสังคมโดยรวม การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสื่อเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต ทำให้กระแสสังคม เป็นสังคมที่ไร้ขีดจำกัด การสื่อสารที่ไร้พรมแดน ส่งผลให้ทุกองค์กรทั่วโลกมีอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้น บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน นอกจากนี้ การผลิตบุคลากรก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน ทำให้ต้องกลับมามองที่การศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการผลิตบุคลากรให้สอดคล้องกับสังคมตามสภาพความเป็นจริง ยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญหลังจากจบการศึกษาแล้ว สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ว่าการผลิต พัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้น การผลิตบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับองค์กรทางการศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลิตบุคลากรให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่กล่าวมาข้างต้น



นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับตัวบุคคลอีกด้วย เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ระบบการศึกษาไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากการปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่ได้ การใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการจัดการศึกษาได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่เต็มไปด้วยความท้าทาย นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลยังสร้างความต้องการใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในห้องเรียน การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัลได้สร้างความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ให้กับระบบการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการปรับปรุง และพัฒนาวิธีการบริหารจัดการ การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่หยุดนิ่ง ในบริบทนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหนึ่งในแนวทางที่มีประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว แนวคิดสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ เริ่มต้นจากการมีจิตใฝ่รับใช้ให้บริการผู้อื่น และต่อมาการก้าวไปสู่ภาวะการณ์ เพื่อที่จะรับใช้ให้บริการผู้อื่นได้ดีขึ้น จะเป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่เริ่มต้นคิดจากจิตต้องการเป็นผู้นำ การกระตุ้น การพัฒนาความสามารถ ความต้องการของตนเอง และเจริญงอกงามในฐานะบุคคล มีสุขภาพที่ดีขึ้น ฉลาดขึ้น เป็นอิสระขึ้นและมีจิตสำนึกในการรับใช้ผู้อื่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมต่อไป แนวคิดนี้เหมือนเป็นแนวคิดแบบอุดมคติ แต่ก็เป็นแนวคิดในเชิงปฏิบัติที่ได้ผลจริง เพราะคนที่มีจิตใฝ่รับใช้ผู้อื่นก่อนที่จะคิดถึงตัวเอง จึงมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่คิดถึงแต่ตัวเองก่อนหรือมากเกินไป ดังที่ Greenleaf (1997 อ้างถึงในพิชญภา ยินยาว, 2562) เป็นผู้นิยามหรือบัญญัติคำว่า “Servant Leadership” หรือผู้นำแบบรับใช้ซึ่งผู้นำแบบรับใช้มักจะรับใช้คนอื่นมากกว่าจะให้คนอื่นรับใช้ เป็นการช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้บรรลุถึงความสำเร็จ และการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จากหลักคำสอนของจินโบรอนที่กล่าวว่า การปกครองที่แท้จริงก็คือ การรับใช้ผู้อื่นอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำแบบนี้มิใช่เป็นความคิดอย่างเป็นทางการในแบบภาวะผู้นำแบบเก่า ผู้นำแบบนี้จะบรรลุหลักการพื้นฐานของค่านิยม และอุดมคติ ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัลได้สร้างความท้าทาย และโอกาสใหม่ ๆ ให้กับระบบการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการปรับปรุง และพัฒนาวิธีการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่มีความท้าทาย และความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ใช้การรับฟังเพื่อพัฒนาเพื่อนร่วมงาน และการทำงานร่วมกันโดยการชี้แนะมากกว่าควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ Parris & Peachey (2012: 261) กล่าวว่าแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่ถูกสร้างเพื่อให้ผู้นำได้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน และการแข่งขันอย่างรุนแรงในโลกยุคนี้ เพื่อพัฒนาตนเองสู่การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ถือเป็นกลยุทธ์ที่สร้างคน องค์กร ส่งเสริมให้สู่สังคมที่ดีขึ้น และจะเป็นส่วนช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การทำงานที่ดีอาจเกิดจากยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการบริหารที่ต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของครู นักเรียน และผู้ปกครอง

มนุษย์ทุกคนย่อมต้องเผชิญกับสังคมการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และซับซ้อน ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว และพัฒนาตนเองเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดขึ้น และสอดคล้องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศไทยให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการจัดการศึกษา พระราชบัญญัตินี้เน้นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542: 6) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี



ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีใหม่ ๆ สอดคล้องกับมาตรา 22 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 4 แนวการจัดการศึกษา ที่เน้นการจัดการศึกษาโดยยึดหลักให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสร้างความมั่นใจให้กับครู บุคลากร และนักเรียนในการปรับตัวสู่การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล จากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี ของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครปฐมนั้น นอกจากปัญหาในด้านต่าง ๆ พบว่าความเหลื่อมล้ำในการใช้สื่อเทคโนโลยี ขาดความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลให้วัสดุอุปกรณ์ที่รองรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทราบถึงความเหลื่อมล้ำ หรือการขาดโอกาสในการเรียน เนื่องจากบางพื้นที่บางครอบครัวขาดแคลนเครื่องมือสื่อสารสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทำให้เด็กไม่สามารถเข้าเรียนได้ตามปกติ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครปฐม 2566) จากปัญหาความเหลื่อมล้ำดังกล่าว ทำให้เห็นได้ว่าการแก้ปัญหาต้องเกิดจากการความร่วมมือในของทุกภาคส่วน และปัญหาที่สำคัญมาก ๆ ในการแก้ไขเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคสมัยที่กำลังหมุนผ่านไปอย่างรวดเร็วก็คือเครื่องจักรที่เป็นกำลังคนนั่นเอง “บุคลากร” ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยรัตน์ ขามพูน (2564) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ต่อรากฐานของการพัฒนาคน คือ การพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะการพัฒนากลุ่มผู้ทำงานให้สามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนให้มีผลิตภาพ/ผลผลิตสูงขึ้น พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามารองรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จในโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง และโอกาสใหม่ ๆ

ดังนั้นถ้าภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารที่ดีก็จะส่งผลให้การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในยุคดิจิทัลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรและการจัดสาระการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง มาตรา 39 กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาโรงเรียน เสริมศักยภาพบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครปฐม ของข้าราชการครู ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ให้สามารถบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะ ด้านการบริหารงานบุคคล ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครปฐม
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครปฐม
3. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเฝ้าบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครปฐม



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,786 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, 2567)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงในจิตติรัตน์ แสงเลิศอูทัย, 2559) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) โดยกระจายตามขนาดของสถานศึกษา ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 317 คน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องมี 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) ตำแหน่ง 3) ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด 4) ประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา และ 5) ขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามระดับของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ Likert (1932 อ้างถึงใน สุวิมล ติรภานันท์, 2551) การกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามระดับของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ Likert (1932 อ้างถึงใน สุวิมล ติรภานันท์, 2551) การกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล แล้วกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของแบบสอบถาม



2. กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ให้ครอบคลุมนิยามตัวแปรและนำมาจัดทำเป็นข้อกระทงคำถามสำหรับการวิจัย โดยผ่านคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำข้อกระทงคำถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบคุณภาพความตรงด้านเนื้อหา (content validity) ของข้อกระทงคำถามแล้วหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (the Index of Item-objective congruence: IOC) โดยเลือกที่มีค่าความตรงด้านเนื้อหาระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ได้ข้อคำถามจำนวน 73 ข้อ เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 40 ข้อ และข้อคำถามที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล จำนวน 33 ข้อ

4. แก้ไขข้อกระทงคำถามแล้วจึงจัดทำแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับครูโรงเรียนสังกัดครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่รับกลับคืนมา ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของ (Cronbach, 1970 อ้างถึงใน สุวิมล ติรภานันท์, 2557) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเท่ากับ 0.98 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล มีค่าเท่ากับ 0.98

7. ปรับปรุงข้อกระทงคำถามในด้านการใช้ภาษา ให้มีความเหมาะสมและถูกต้องผ่านการแนะนำของ อาจารย์ที่ปรึกษา และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเพื่อจัดทำหนังสือขอ ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 317 ฉบับ ไปยังข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม แบบ Google forms ได้รับ คืนกลับมามีทั้งหมด 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.74

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาและการ บริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ใช้การ หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายระดับตัวแปรตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา/การบริหาร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา/การบริหาร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา/การบริหาร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง



ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา/การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา/การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient: r_{xy}) สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ชูศรี วงศ์รัตน์ (2562) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .90 – 1.00 อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .70 – .90 อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .50 – .70 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .30 – .50 อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .00 – .30 อยู่ในระดับต่ำที่สุด

4. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 293)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ความตระหนักในตนเอง	3.96	0.72	มาก	5
2. การรับฟังคนอื่น	3.93	0.76	มาก	6
3. ความเสมอภาค	3.89	0.83	มาก	7
4. การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน	4.11	0.63	มาก	4
5. การชี้แนะ	4.12	0.62	มาก	3
6. ส่งเสริมความฉลาด	4.22	0.68	มาก	1
7. การมองการณ์ไกล	4.21	0.68	มาก	2
รวม	4.06	0.60	มาก	

จากตารางที่ 1 แสดงว่า ระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย การส่งเสริมความฉลาดมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.68) รองลงมา ได้แก่ การมองการณ์ไกล ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.68) การชี้แนะ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.62) การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.63) ความตระหนักในตนเอง ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.72) การรับฟังคนอื่น ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.76) และความเสมอภาค ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.83) ตามลำดับ



2. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 293)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ประเมินสภาพปัจจุบัน	4.11	0.70	มาก	3
2. กำหนดกลยุทธ์	3.99	0.76	มาก	5
3. นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	4.10	0.71	มาก	4
4. ติดตามความก้าวหน้า	4.19	0.65	มาก	2
5. ประเมินความสำเร็จ	4.21	0.65	มาก	1
รวม	4.12	0.59	มาก	

จากตารางที่ 2 แสดงว่า ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย ประเมินความสำเร็จ ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.65) ติดตามความก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.65) ประเมินสภาพปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.70) นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.71) และกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 293)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	4	60.32	15.08	98.47*	.00
Residual	288	44.10	0.15		
Total	292	104.43			
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	B	Beta	SE _b	t	Sig
ค่าคงที่	1.00		0.16	6.06*	.00
การชี้แนะ (X ₅)	0.36	0.38	0.08	4.39*	.00
การมองการณ์ไกล (X ₇)	0.33	0.38	0.05	7.02*	.00
ความตระหนักในตนเอง (X ₁)	0.21	0.26	0.05	4.35*	.00
การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (X ₄)	0.16	0.17	0.07	2.16*	.03

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

R = 0.760 R² = 0.578 SEE. = 0.391

จากตารางที่ 3 พบว่า การชี้แนะ (X₅) การมองการณ์ไกล (X₇) ความตระหนักในตนเอง (X₁) การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (X₄) เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการถดถอย และสามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้อย่างมี



นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.578 แสดงว่า การชี้แนะ การมองการณ์ไกล ความตระหนักในตนเอง การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ส่งผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และสามารถทำนายการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล ได้ร้อยละ 57.80 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_{tot} = 1.00 + 0.36 (X_5) + 0.33 (X_7) + 0.21 (X_1) + 0.16 (X_4)$$

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_{tot} = 0.36 (Z_5) + 0.33 (Z_7) + 0.21 (Z_1) + 0.16 (Z_4)$$

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย ส่งเสริมความฉลาด ในระดับสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การมองการณ์ไกล การชี้แนะ การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ความตระหนักในตนเอง การรับฟังคนอื่น และความเสมอภาค ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อการให้บริการที่ดี คือการที่ผู้นำ มีความใฝ่ในการบริการจะเน้นการดูแล และพัฒนาผู้อื่น ส่งเสริมความร่วมมือ และยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน ซึ่งลักษณะเหล่านี้สะท้อนออกมาในเชิงพฤติกรรม เช่น การให้คำแนะนำ การรับฟัง และการสร้างโอกาสในการพัฒนา สอดคล้องกับทฤษฎีของ Greenleaf (1970) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการ เริ่มต้นจากการให้บริการผู้อื่น มากกว่าการเป็นเจ้านายลูกน้อง ซึ่งผลจากการบริการจะก้าวสู่ภาวะผู้นำ และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องธีรศักดิ์ คำดำ และदारूररररณ ถวิลการ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดี สังกัดกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย การมองการณ์ไกล การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าของผู้อื่น การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน และการมุ่งมั่นและพัฒนานคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องสร้างบุคลากรและองค์กรไปอย่างควบคู่กัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงผู้รับบริการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย ประเมินความสำเร็จ อยู่ในระดับที่สูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ติดตามความก้าวหน้า ประเมินสภาพปัจจุบัน และกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ทั้งนี้เนื่องจากในยุคดิจิทัล ที่มีเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการใช้ชีวิตประจำวันมากขึ้น ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหาร โดยเน้นการบริหารจัดการในเชิงรุก และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้รวดเร็ว สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ ติดตามความก้าวหน้า และประเมินความสำเร็จตามสภาพจริงเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศไทยให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการศึกษา พระราชบัญญัตินี้เน้นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542)



ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ปาริชาต คำป้อม (2566) ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและควบคุม ส่งผลให้สถานศึกษาตื่นตัวกับการสร้างภาพลักษณ์ และผลสำเร็จของสถานศึกษา ผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์และสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ วรณิศา บุรินทร์กุล พระครูพิจิตรศุภการ และมะลิวัลย์ โยธารักษ์ (2563) ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในแง่โอกาส และอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติบรรลุสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ความสำคัญในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินสถานการณ์ได้แม่นยำ วางกลยุทธ์ชัดเจน ดำเนินการอย่างมีระบบ และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ไม่เพียงทำให้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประสบผลสำเร็จ แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาในภาพรวม

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ นายอโณทัย ทะศรีแก้ว (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัด การศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในจังหวัดน่าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทาง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องอาศัยผู้นำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารที่สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ และดำเนินการอย่างมีระบบย่อมมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและความต้องการของสังคม

3. ภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับ ได้แก่ การชี้แนะ การมองการณ์ไกล ความตระหนักในตนเอง และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน สามารถอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำแบบฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.578 งานวิจัยนี้พบว่า การชี้แนะ การมองการณ์ไกล ความตระหนักในตนเอง และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้ร้อยละ 57.80 ทั้งนี้ เนื่องจาก บทบาทของผู้นำในการชี้แนะวิสัยทัศน์ ส่งเสริมการเติบโตของบุคลากร และสร้างความไว้วางใจในองค์กร ภาวะผู้นำแบบฝ่ายบริการไม่ได้เพียงแค่นำการให้บริการเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยเฉพาะในมิติของการชี้แนะ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการส่งเสริมความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Spears & Lawrence (2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์ 2568) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบฝ่ายบริการ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำ



ให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผลการวิจัยสอดคล้องกับ อมรา กาฬสมุทร (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การให้บริการ การเสริมพลังและให้กำลังใจ การไว้วางใจ และการรับรู้รับฟัง ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีแนวโน้มในการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลัก "ผู้นำให้บริการ" ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำให้บริการส่งผลในทางบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเผชิญหน้ากับความท้าทายด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และความคาดหวังจากภาคีเครือข่ายซึ่งเป็นการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในโลกยุคใหม่

ในงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์กรประกอบนั้น ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล จำนวน 5 องค์กรประกอบ ได้แก่ การประเมินสภาพปัจจุบัน การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า และการประเมินความสำเร็จ สามารถทำนวยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยังพบว่าองค์กรประกอบอื่น ๆ ได้แก่ การรับฟังผู้อื่น ความเสมอภาค และส่งเสริมความฉลาด ไม่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการครู ซึ่งบางองค์กรประกอบเกิดจากความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะและการจัดการเชิงระบบขององค์กร เช่น การรับฟังผู้อื่น ความเสมอภาค แต่การรับฟังเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอในการ “ขับเคลื่อน” การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม แต่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาโดยเฉพาะด้านดิจิทัล ความเสมอภาคอาจไม่ได้แสดงผลในทางสถิติชัดเจน เช่น การตัดสินใจใช้เทคโนโลยี หรือจัดสรรทรัพยากรดิจิทัลอาจขึ้นกับบริบทมากกว่าหลักการความเสมอภาคอย่างเป็นนามธรรม และการส่งเสริมความฉลาด เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร แต่หากไม่ได้ถูกบูรณาการในเชิงระบบ หรือไม่ได้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ก็อาจยังไม่เพียงพอที่จะส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และอาจมีสาเหตุมาจากบริบทของโรงเรียนที่ต่างกันในพื้นที่จังหวัดนครปฐม จึงส่งผลให้ค่าความสัมพันธ์ไม่เด่นชัด

ในงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน คือ การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น การมุ่งมั่นพัฒนาคน การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การมองการณ์ไกล การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนต์เสน่ห์ และการรับผิดชอบดูแล ที่เน้นการนำพาองค์กรด้วยจิตบริการ ยึดหลักการพัฒนาผู้อื่นควบคู่ไปกับความสามารถในการวางแผนระยะยาว การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำให้บริการในบริบทของอาชีวศึกษา สามารถส่งเสริมครู และบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์โลกยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำในระดับมัธยมศึกษาที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความคาดหวังของผู้เรียน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่ง



ผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความเสียสละในการเป็นผู้ให้อยู่เสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการเน้นการให้บริการด้วยใจ การพัฒนาแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงบุคคล และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ล้วนช่วยให้องค์กรก้าวสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ที่มั่นคง และเติบโตอย่างยั่งยืน เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีเพื่อเป็นส่วนเสริมสร้างบริการ เช่น ระบบตอบสนองความต้องการ ความช่วยเหลือ สื่อดิจิทัลต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม ทั้งยังสามารถพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาจะเห็นว่า ความเสมอภาคอยู่ในลำดับต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่เน้นการเข้าถึงโอกาสและทรัพยากรอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมความสามารถในการให้คำปรึกษา และพัฒนาเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสัยทัศน์กับกลุ่มงานต่างๆ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ครูสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จะเห็นว่า โรงเรียนในสังกัดมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ดีต่อบริบทของสังคมดิจิทัล ส่วนด้านกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในลำดับต่ำที่สุดนั้น ผู้บริหารควรใช้วิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพิ่มการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ในกระบวนการวางกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์มีการขับเคลื่อนได้จริง สร้างระบบสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าใจกลยุทธ์ และสามารถปรับเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนจริง เพื่อให้การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความจริงของแต่ละโรงเรียน ควรจัดให้มีระบบ ติดตามผลการดำเนินงานเชิงดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Data Dashboard) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและครูติดตามความสำเร็จได้แบบ real-time จะเห็นว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสนับสนุนในเชิงนโยบาย การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดตาม และประเมินผลจะช่วยเสริมพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระบบการศึกษา

3. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ซึ่งภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยทั้งหมด 7 องค์ประกอบนั้น ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัลด้วยกันทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การชี้แนะ 2) การมองการณ์ไกล 3) ความตระหนักในตนเอง และ 4) การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการกำหนดเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางด้านมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารควรเน้นทั้งด้าน ทักษะการชี้แนะ วิสัยทัศน์ ความตระหนักในตนเอง และความสามารถในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างระบบการศึกษาแห่งอนาคตที่ยั่งยืน



2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล
3. ควรศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- จิตติรัตน์ แสงเลิศอู๋. (2559). *การวิจัยทางการศึกษาและการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2567). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยรัตน์ ชามพูน. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธน*, 8(1), 195-208.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2562). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 14)*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ไทยพีบีเอส. (2565). *กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) เปิดรายงานสถานการณ์ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ปี 2565*. สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2567, จาก <https://thevisual.thaipbs.or.th/equality/dropout/situation2022/>
- ธีระศักดิ์ คำดำ และ ดาวรพรรณ ถวิลการ. (2560). ภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 28(3), 48-56.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปณิฏฐา เกลียวสัมพันธ์ใจ. (2565). ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในรูปแบบใหม่. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(4), 65-76.
- ปณณัฐ มาเชค. (2565). *การบริหารองค์การทางการศึกษาในยุคดิจิทัล*. เอกสารประกอบการเรียนระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริชาติ คำป้อม. (2566). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชญาภา ยืนยาว. (2562). ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา. ใน *เอกสารประกอบการศึกษา รายวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา* (น. 157-162). นครปฐม: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วรรณิศา บุรินทร์กู, พระครูพิจิตรศุภการ และ มะลิวัลย์ โยธารักษ์. (2563). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 5(2), 109-114.
- สุวิมล ติรณานันท์. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567*. สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2567, จาก <http://rb-2.go.th>



- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2567*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- อมรา กาฬสมุทร. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อโณทัย ทะศรีแก้ว. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในจังหวัดน่าน (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อภิสร มุ่งมาตร. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Keith, K. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.