

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Components of Servant Leadership of Primary School Administrators  
under Office of the Basic Education Commission in the Northeast

กวินวัชฌ์ ชิงชัย<sup>1</sup>, วัลนิกา จลาภบาง<sup>2</sup> และ พรเทพ เสถียรนพเกา<sup>3</sup>

Kawinwat Chingchai<sup>1</sup>, Wannika Chalakbang<sup>2</sup> and Porntep Satiannoppakao<sup>3</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Faculty of Education Sakon Nakorn Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: <sup>1</sup>kevinwutch@gmail.com

Received July 29, 2022; Revised August 25, 2022; Accepted September 9, 2022

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเอกสาร ดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใ้บริการ จำนวน 15 แหล่ง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใ้บริการ 2) ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใ้บริการตามกรอบที่ได้สังเคราะห์จากเอกสาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) การบริการ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากร ด้วยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการให้คำแนะนำ ปรีกษา 1.2) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ด้วยการแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าของบุคลากร มีความเข้าใจ เข้าใจ เห็นใจ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และปฏิบัติตนด้วยการเคารพสิทธิส่วนบุคคล 1.3) การตระหนักรู้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตน มีไหวพริบ มองการณ์ไกล แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และตื่นตัว รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 1.4) การมีวิสัยทัศน์ คือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบหลักภาพรวม พบว่า ทุก

ด้านมีความเหมาะสมเป็นไปได้ เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการตระหนักรู้ และด้านการบริการ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ; องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ; ผู้บริหารโรงเรียน

## Abstract

The purpose of this research was to study the components of Servant Leadership of school administrators under the Basic Education Commission. It is a document research. It is carried out in 2 steps: 1) Study the documents and related research on Servant Leadership 15 sources and interviews with 5 experts to synthesize the components of Servant Leadership and 2) to corroborate the framework–synthesized framework of Servant Leadership elements from the document by 5 experts persons. The tools used in the research were document analysis form and interview form. Analyze the data by content analysis.

The results showed that 1) The servant leadership of school administrators Under the Basic Education Commission, there are 4 components: 1.1) service, which is to meet the needs of personnel. with the provision of facilities including giving advice and consulting 1.2) empathy for others by showing the appreciation of personnel Being empathetic, empathetic, accepting differences between people and behave with respect to individual rights 1.3) Awareness Executives must have knowledge and understand about their roles and duties; tactful, far-sighted, good at solving immediate problems, and alert and aware of changes. 1.4) Vision is the ability to set a vision linking to practice and giving personnel opportunities to participate in setting the vision Sorted by average is empathy and understanding of others. vision awareness and service 2) The results of confirmation of the main components as a whole showed that all aspects were feasible. Sorted by average is Empathy and understanding of others, Vision, Awareness and Service

**Keywords:** Servant leadership; Component of Servant leadership; Administrators

## บทนำ

“ภาวะผู้นำ” ประเด็นที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์การในปัจจุบัน เนื่องด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ จึงถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวถึงอย่างมากมาย ซึ่งภาวะผู้นำในอดีตนั้นผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การสั่งการ การใช้อิทธิพลในตำแหน่ง การเป็นผู้บังคับบัญชาในการขับเคลื่อนองค์การ แต่เมื่อยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ความสำคัญของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีมากขึ้น ภาวะผู้นำสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับผู้ตามมากขึ้นไปด้วย

มีงานวิจัยที่ค้นพบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน Thitirat (2013) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wissanukorn (2020) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ซึ่งสวนทางกับการวิจัยของ Pattakarn (2016) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้มากที่สุดคือ การขายความคิด ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้คำแนะนำสนับสนุนและชี้แจงให้ครูเข้าใจถึงปัญหา ความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติตามแผนให้สำเร็จ ครูจะได้รับอนุญาตให้ดำเนินการเอง และตัดสินใจว่าปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติเมื่อไร โดยจะมอบความรับผิดชอบในกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดให้กับครูซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารองค์การในปัจจุบันนั้น จะอาศัยการสั่งการ หรือภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ไม่ได้เหมือนในอดีตที่ผ่านมา ในทางตรงกันข้าม ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าว ให้การยอมรับ ให้การสนับสนุน และให้อำนาจแก่ผู้ตามในบางสถานการณ์

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์คือ ความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีทัศนคติที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีจิตสาธารณะมีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะการบริหารและการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็น จากทุกฝ่าย มีร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ ทำงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น มีเมตตาธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ Chaitawat (2018) การ

บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีการแข่งขันในเรื่องคุณภาพในการจัดการศึกษาที่ค่อนข้างสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เป็นผู้นำเพียงภายนอก มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ด้วยการเป็นผู้นำที่เริ่มจากภายใน เป็นผู้นำจากหัวใจที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากล มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรม สามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่บุคลากร ให้พัฒนาตนเองและร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม (Chanida, 2019)

ในปัจจุบันแนวคิดภาวะผู้นำแบบใ้บริการ (Servant Leadership) ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรการศึกษา องค์กรทางการแพทย์ รวมถึงองค์กรทางธุรกิจ ทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องด้วยแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการให้บริการหรือรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของหลักการทำงานเป็นทีม การเอาใจใส่ดูแลเพื่อนร่วมงานการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม การสนใจต่อความก้าวหน้า และการเติบโตของเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป้าหมายการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งยังไม่ปรากฏตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใ้บริการอย่างชัดเจน (Pranee, 2019) ภาวะผู้นำแบบใ้บริการเป็นรูปแบบที่เน้นการเป็นผู้รับใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการสนับสนุนการดำเนินการทุกอย่างขององค์กร ด้วยความเชื่อที่ว่าผู้นำสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีทั้งในส่วนตัวบุคคลและองค์กรด้วยหัวใจของการบริการ สอดคล้องกับ (Yukl, 2002) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบใ้บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนหรือผู้ตามในองค์กร ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและการยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น ผู้นำจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามอย่างเต็มที่ และไม่บังคับผู้ตามทำตามความต้องการของตน ผู้นำใ้บริการยังรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อคนอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมมากเกินไป มีความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ผู้ตามตัดสินใจด้วยตัวเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารงานภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำแบบใ้บริการ (Servant Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Daft (1999) ได้ให้ความหมายผู้นำแบบใ้รับใช้ ไว้ว่าเป็นผู้นำแบบกลับจากบนเป็นล่าง โดยผู้นำแบบใ้รับใช้จะมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการคอยช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้าเป้าหมายหลักของผู้นำแบบใ้รับใช้ คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

Yukl (2002) ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใ้บริการว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตามทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตามเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

Greenleaf (2003) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบใ้บริการว่า หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายให้บริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการ อาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบใ้บริการจะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการเสริมพลังอำนาจ

Page and Wong (2003) ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ หมายถึง การรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยการพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

Sarayuth (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อร่วมงาน เพื่อตอบสนองความต้องการโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและมอบอำนาจเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

Kiattisak (2016) ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่แสดงออกโดยการให้บริการตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกด้วยความนอบน้อม ปราศจากการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเสริมพลังอำนาจเพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง

Komkrit (2016) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบใ้บริการว่า หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากจิตใจที่มีความต้องการช่วยเหลือผู้อื่น สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ ผ่านการส่งเสริมคุณค่า และให้ในความสำเร็จของผู้อื่น สามารถเสียสละความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน เพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ

ทั้งทางกายและทางจิตใจ จัดหาโอกาสให้ผู้อื่นได้พัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้อื่น ให้มีความพร้อมในการก้าวสู่การเป็นผู้นำด้วยความเต็มใจ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกในการบริหาร ด้วยการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตน ยอมเป็นผู้ตามในเบื้องต้น มีการกระจายอำนาจให้ความไว้วางใจ คอยช่วยเหลือ รวมถึงการสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือนะใจ อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

## 2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

Greenleaf (2003) กล่าวว่า ผู้นำแบบไฟบริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่งโมเดลของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ 1) การฟัง (listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) 3) การเยียวยารักษา (healing) 4) ความตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ (persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาดคน (commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (building community)

Page & Wong (1998) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการจำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) 2) ความนอบน้อม (humility) 3) การรับใช้ (servanthood) หรือ การบริการ (service) 4) ห่วงใยผู้อื่น (caring for others) 5) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) 6) การพัฒนาผู้อื่น (developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (vision) 8) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (goal-setting) 9) การนำ (leading) 10) การเป็นต้นแบบ (role modeling) 11) การสร้างทีมงาน (team-building) และ 12) การตัดสินใจ (decision-making)

Komkrit (2016) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การให้อำนาจ 2) ความอ่อนน้อมถ่อมตน 3) ความตระหนักรู้ 4) การบริการ 5) การสร้างสังคมชุมชน

Kiattisak (2016) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ 10 ประการได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ

(Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล(Foresight) 8) มีจิตบริการ(Stewardship) 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

Kullanun (2019) ได้ทำการวิจัยโปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษาฝึกงานในบริษัทจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) ด้านการบริการ 3) ด้านความรอบน้อม และ 4) ด้านความตระหนักรู้

Chanida (2019) ได้ทำศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใ้บริการ 10 คุณลักษณะ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การรับฟัง 2) การเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่น 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น 4) ความตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) การรับผิดชอบดูแล 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน และ 10) การสร้างชุมชน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย โดยสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี (Documentary Study)

1.1 การศึกษาเอกสารตามแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 15 แหล่ง

1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติดังนี้

1.2.1 อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการสอนด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

1.2.2 ผู้บริหารการศึกษา ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป จำนวน 2 คน

1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป หรือมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการแจกแจงความถี่ และสรุปผลโดยใช้เกณฑ์ค่าความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์  
ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information)

2.1 การยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

2.1.1 อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการสอนด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

2.1.2 ผู้บริหารการศึกษา ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป จำนวน 2 คน

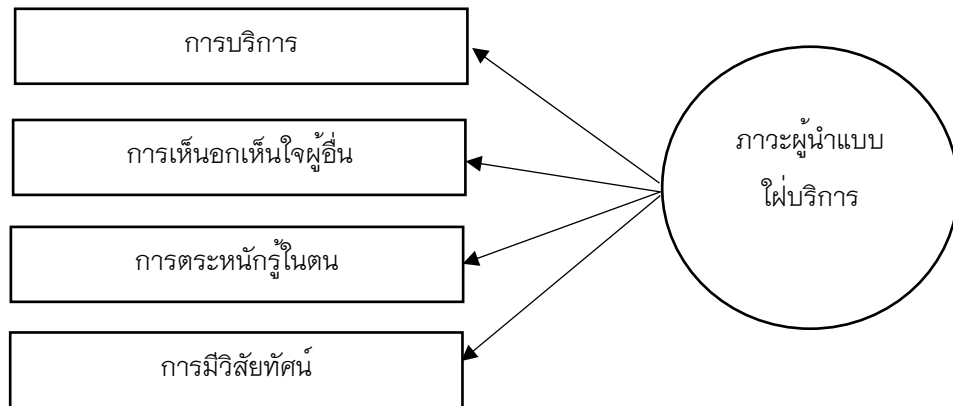
2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป หรือมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนนี้ต้องไม่ซ้ำกับผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 1

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการศึกษาวิจัยและนำเสนอผลการศึกษาวิจัย (Presentation of the Research Results)

## ผลการวิจัย

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้จากการศึกษาทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยแสดงในรูปความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมด มาเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การบริการ (Service) 2) การเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 3) การตระหนักรู้ในตนเอง (Awareness) 4) การมีวิสัยทัศน์ (Vision)



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใหม่บริการของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใหม่บริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| องค์ประกอบ                                           | นิยามปฏิบัติการ                                                                                                                                                                               | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การบริการ<br>(Service)                            | การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการ<br>ตอบสนองความต้องการของ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแล เอาใจใส่ ด้วย<br>การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก<br>รวมถึงให้คำแนะนำ คำปรึกษา                                     | 1. การตอบสนองความต้องการของ<br>บุคลากร<br>2. การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก<br>ในการปฏิบัติงาน<br>3. การให้คำแนะนำ ปรึกษา                                                                        |
| 2. ความเห็นอกเห็น<br>ใจและเข้าใจผู้อื่น<br>(Empathy) | การแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าของ<br>ผู้อื่น ยอมรับว่าคนเราย่อมต้องการ<br>ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ การ<br>ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล<br>ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพใน<br>ความเป็นส่วนบุคคล | 1. การแสดงออกถึงการเห็นคุณค่า<br>ของบุคลากร<br>2. การเข้าอกเข้าใจและเห็นใจ<br>บุคลากร<br>3. การยอมรับความแตกต่าง<br>ระหว่างบุคคล<br>4. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความ<br>เคารพสิทธิส่วนบุคคล |
| 3. การตระหนักรู้<br>(Awareness)                      | การตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง<br>มีปฏิภาณ ไหวพริบ มีความสามารถ                                                                                                                                  | 1. มีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับ<br>บทบาทหน้าที่ของตน                                                                                                                                         |

| องค์ประกอบ                  | นิยามปฏิบัติการ                                                                                                                          | ตัวบ่งชี้                                                                                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | ในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไตร่ตรองและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยสติและเหตุผล เข้าใจบทบาทของตนเองและมองการณ์ไกล          | 2. การมีไหวพริบและมองการณ์ไกล<br>3. การมีความตื่นตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง<br>4. มีความสามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี         |
| 4. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) | สภาพความต้องการที่จะเป็นในอนาคต ซึ่งเกิดจากความคาดหวัง จุดมุ่งหมาย และแรงปรารถนาขององค์การ ที่มีความท้าทาย แต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริง | 1. ความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์<br>2. ความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ<br>3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ |

จากการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์ของการผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์ของการผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงผลยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์ของการผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน)

| ข้อที่                              | องค์ประกอบ                                | ความเหมาะสม |      |         | ความเป็นไปได้ |      |           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|------|---------|---------------|------|-----------|
|                                     |                                           | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล   | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| 1.การบริการ                         |                                           |             |      |         |               |      |           |
| 1.1                                 | การตอบสนองความต้องการบุคลากร              | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 1.2                                 | การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 1.3                                 | การให้คำแนะนำ ปรัชญา                      | 4.6         | 0.55 | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 2. ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น |                                           |             |      |         |               |      |           |
| 2.1                                 | การแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าของบุคลากร      | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 2.2                                 | การเขาอกเขาใจและเห็นใจบุคลากร             | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |

| ข้อที่             | องค์ประกอบ                                       | ความเหมาะสม |      |         | ความเป็นไปได้ |      |           |
|--------------------|--------------------------------------------------|-------------|------|---------|---------------|------|-----------|
|                    |                                                  | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล   | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| 2.3                | การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล                 | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 2.4                | การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยการเคารพสิทธิส่วนบุคคล | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 3. การตระหนักรู้   |                                                  |             |      |         |               |      |           |
| 3.1                | มีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตน    | 4.6         | 0.55 | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 3.2                | การมีไหวพริบและมองการณ์ไกล                       | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 3.3                | การมีความตื่นตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง      | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 3.4                | มีความสามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี         | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 4. การมีวิสัยทัศน์ |                                                  |             |      |         |               |      |           |
| 4.1                | ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์                   | 4.8         | 0.45 | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 4.2                | ความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ  | 5           | 0    | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |
| 4.3                | การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์    | 4.8         | 0.45 | เหมาะสม | 5             | 0    | เป็นไปได้ |

จากตารางที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พบว่า

1. ผลการยืนยันองค์ประกอบหลักภาพรวม พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมเป็นไปได้ โดยด้านความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่นมีความเหมาะสมเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการตระหนักรู้และด้านการบริการ

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการบริการ ประกอบด้วย 3 ดัชนี ได้แก่ การตอบสนองความต้องการบุคลากร การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ ปรีกษา พบว่า มีความเหมาะสมทุกดัชนี

2.2 ด้านความเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าของบุคลากร การเข้าอกเข้าใจและเห็นใจบุคลากร การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยการเคารพสิทธิส่วนบุคคล พบว่า มีความเหมาะสมทุกตัวบ่งชี้

2.3 ด้านการตระหนักรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตน การมีไหวพริบและมองการณ์ไกล การมีความตื่นตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี พบว่า มีความเหมาะสมทุกตัวบ่งชี้

2.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า มีความเหมาะสมทุกตัวบ่งชี้

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์การของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์การของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กรอบภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์การของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบริการ 2) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3) การตระหนักรู้ และ 4) การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผลวิจัยที่ออกมาเช่นนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์การอย่างหลากหลายและรัดกุม

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงทำให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์การเป็นไปตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น สอดคล้องกับ Tanaporn (2016) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำแบบผู้บริการเป็นผู้นำที่มีความปรารถนาที่จะให้บริการแก่บุคลากร ห่วงใยบุคลากรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากกว่าความสำคัญขององค์การ เป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งใด เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริการ การดูแลรับผิดชอบ การเสียสละ การมีวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น การไว้วางใจ การฟัง และการสร้างสังคม สอดคล้องกับ Vareerat (2015) ซึ่งอธิบายว่า ภาวะผู้นำไฟเบอร์การเป็นการบริการและสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันและสนองตอบต่อเป้าหมายองค์กร โดยมีองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำไฟเบอร์การ ดังนี้ การรับฟังอย่างตั้งใจ การเห็นอกเห็นใจ การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น การตระหนักรู้

การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การพิทักษ์รักษา การมุ่งมั่นพัฒนาคน การสร้างชุมชน และยังสอดคล้องกับ Chanida (2019) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการว่า หมายถึง พฤติกรรมการบริการผู้อื่นของผู้นำเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่ผู้อื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านการรับฟัง คุณลักษณะด้านการเข้าใจผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้อื่น คุณลักษณะด้านการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น คุณลักษณะด้านการตระหนักรู้ คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจ คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ คุณลักษณะด้านการมองการณ์ไกล คุณลักษณะด้านการรับผิดชอบดูแล คุณลักษณะด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคนและคุณลักษณะด้านการสร้างชุมชน

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ต่างจากผู้นำยุคเก่าที่เน้นการใช้อำนาจและคำสั่งในการบังคับบัญชา มาเป็นการแสดงออกด้วยการให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารพึงแสดงออกต่อบุคลากรในหน่วยงาน เกิดเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรนำผลการศึกษารายองค์ประกอบไปเป็นกรอบในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
2. ผู้บริหารการศึกษาควรนำผลการศึกษารายองค์ประกอบในแต่ละด้านไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนโดยนำผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

## References

- Chaitawat, N. (2018). *Effective Leadership in Thailand 4.0 Era, Case Study of Khon Kaen Province* [Master's Thesis, National Defense Academy].
- Chanida, K. (2019). *Development model of The Servant Leadership of School Administrators Under Secondary Educational Service Office 4* [Doctoral dissertation, Burapha University].
- Daft, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Texas: The Dryden Press [Doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton].
- Greenleaf, R. K. (2003). *The Servant Leadership within*. New Jersey: Paulist Press
- Kiattisak, K. (2016). *The Causal Factors Affecting Servant Leadership Of Primary School Administrators Under The Office Of The Basic Education Commission*[Doctoral dissertation, Burapha University].
- Komkrit, P. (2016). *Administrators'servant Leadership Affecting Participative Management In Administration Of School Under The Chonburi Primary Education Service Area Office 1* [Master's Thesis, Rajabhat Rajanagarindra University].
- Kullanun, A. (2019). *A Servant Leadership Development Program For Student Trainees In The Furniture Companies In The Northeastern Region* [Doctoral dissertation, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Page, D., & Wong, T.P. (1998). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. Canada: Trinity Western University.
- Pattakarn, O.N. (2016). *A Study Situation Leadership of School Administrators under the Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3* [Master's Thesis, Pibulsongkram Rajabhat University].

- Pranee, M. (2019). Causal Relationship Model of Transformational Leadership, Learning Organization and Quality of Work Life Influencing Patient Unit Performance in General Hospitals under the Ministry of Public Health. *Nursing Journal of the Ministry of Public Health*, 22(3), 111 – 124.
- Tanaporn, W. (2016). *Development Of Servant Leadership Attribute Indicators Of The Nursing Academic Institute Administrators* [Doctoral dissertation, Valaya Alongkorn Rajabhat University].
- Thitirat, R. (2013). *The Relationship between Leadership Styles of School Administrators and Effectiveness of Academic Affair Administration of School in Department of Local Administration in Region 5* [Master's Thesis, Dhonburi Rajabhat University].
- Vareerat, C. (2015). *The Relationship Between Servant Leaders Nurses As Perceived By Professional Nurses And Motivation Of Professional Nurses At University Hospital Located In Lower Nourthern* [Master's Thesis, Naresuan University].
- Wissanukorn, T. (2020). *The contingency leadership affecting the effectiveness of personnel administration of primary schools under Suratthani Primary Educational Service Area Office 3* [Master's Thesis, Suratthani Rajabhat University].
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.