

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อมรรัตน์ สินเจริญ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ สร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัย พบว่า (1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน คือ 1) ความรักอันบริสุทธิ์ 2) ความถ่อมตน 3) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ความไว้วางใจ 6) การบริการ และ 7) การให้อำนาจ (2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ควรเสริมสร้าง ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการเพื่อการพัฒนา เป็นการยกร่างหลักสูตร และจัดทำคู่มือฝึกอบรม 2) การประเมินก่อนการพัฒนา 3) การดำเนินการพัฒนา และ 4) การประเมินหลังการพัฒนา และส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ ผลการร่างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า องค์กรประกอบของหลักสูตรทุกข้อ มีค่ามัธยฐาน ระหว่าง 4.0-5.0 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เท่ากับ 0.00 (3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.34) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.43) ผลการประเมินคู่มือฝึกอบรม พบว่า รูปเล่ม เนื้อหาสาระ และกิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.45, $\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.42, $\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.39 ตามลำดับ) สรุปผลการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.00) พฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หลังการอบรม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.48) ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.49)

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา, ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ, ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์
โทร. 08-1911-3987 อีเมล: amorn65@gmail.com



A Model of Servant Leadership Development for Basic Education School Administrators

Amornvadee Sincharoen^{*}

Abstract

The purpose of this research is to study servant leadership characteristics aiming to construct and evaluate the servant leadership model for basic education school administrators. The research comprises 3 steps: 1) studying the servant leadership characteristics for basic education school administrators; 2) constructing the servant leadership development model; and 3) evaluating the servant leadership development model. The statistical tools for data analysis are percentage, mean, standard deviation, median, interquartile range and *t*-test.

The results of the study reveal that; (1) the servant leadership characteristics of basic education school administrators are agape, humility, altruism, vision, trust, service and empowerment. (2) The servant leadership development model for basic education school administrators is comprised of 4 parts: Part 1 is the servant leadership characteristics needed to be developed; Part 2 is the principles and concepts of the servant leadership development model; Part 3 is the process of the servant leadership development model comprising four phases: 1) preparation for development; draft training course and preparation of training manuals. 2) pre-training evaluation before developing 3) treatment 4) post-training evaluation and Part 4 is the application of the model. The training course outline by experts; all elements of the training course have median between 4.0-5.0, interquartile as 0.00 (3) The experts' evaluation reveals that the application and goal achievement are appropriate at a high level ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.34). The feasibility of the model is also suitable at a high level ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.43). The experts' evaluation training manuals reveals that description, content and activity are appropriate at a high level ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.45, $\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.42, $\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.39). Knowledge and understanding, including positive attitudes towards the servant leadership after the training of the basic education school administrators are significantly higher than before the training at the .05 level. The administrators are satisfaction in the training at the highest level ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.00). Overview, the servant leadership characteristics of the administrators has been at the highest level ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.48). The subordinates are satisfaction at high level ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.49).

Keywords: development model, servant leadership, basic education school administrators

^{*} Student, The Degree of Doctor of Philosophy Program in Management for Development, Rajabhat Rajanagarindra University
 Tel. 08-1911-3987, E-mail: amorn65@gmail.com

1. บทนำ

โลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดการปฏิรูปในทุกด้าน โดยเฉพาะในด้าน การศึกษา ระบบราชการไทยในอดีต ผู้บริหารมีอำนาจ สั่งการ ควบคุม ดูแลและตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม น้อย ไม่เห็นความสำคัญของตนเองและคุณค่าของ เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น กุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของตนเองจากผู้ที่มีหน้าที่สั่งการ ควบคุมดูแลและ ตัดสินใจมาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงานและร่วมทำงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์การ ยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

โลกยุคปัจจุบันจึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้ บริการเน้นการให้บริการผู้อื่น เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของ ความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสูง สามารถให้อภัยแก่ ผู้อื่นด้วยความรักอย่างจริงใจ มอบความไว้วางใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจรับใช้ดูแลความต้องการของกลุ่ม ก่อนความต้องการของตนเอง เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูง จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะ ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ให้ (to lead is to serve) และ 2) ผู้นำต้องรู้จักเป็นผู้ตาม (to lead is to follow) [1] ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้ค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (the great leader) ต้องรับใช้ผู้อื่น ก่อน [2] กล่าวคือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเน้น การให้บริการผู้อื่น เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็น มนุษย์ มีความยืดหยุ่นสูง สามารถให้อภัยแก่ผู้อื่นด้วย ความรัก อย่างจริงใจ มอบความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา ให้ความสนใจรับใช้ดูแลความต้องการของกลุ่มก่อน ความต้องการของตนเอง เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมจริยธรรม สูง [3] และเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจและความ ไว้วางใจแก่ผู้อื่น ขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุม ที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อทำให้พวกเขาเกิดความ รับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และ สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่าง ไม่มีขีดจำกัด [4] และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่

ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของ ศาสนาคริสต์ ผู้บริหารโรงเรียนวิถียุทธ ผู้บริหารโรงเรียน รัชมังคลาภิเษก และผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสอดคล้องกับ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้ผู้ร่วมงานรัก ศรัทธา มีขวัญกำลังใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้ความ สามารถทำงานด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากเหตุผลที่กล่าวมาเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดแนวคิดที่ จะสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ โดย สร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น โดยมี ความเชื่อว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบผู้ ให้บริการจะเป็นผู้นำที่ผู้น้อยอยากเดินตามด้วยความรัก ความศรัทธาและเต็มใจ และใช้ความสามารถในการ ประสานสัมพันธ์ อำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งจะ ส่งผลโดยตรงกับประสิทธิผลองค์การผ่านทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีรายละเอียดและ ขั้นตอนการวิจัยดังนี้

- 3.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 3.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และการพัฒนาภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง 5 คน โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน นายอำนาจ ภัคทีเสนาหา ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ 2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์ บาทหลวงจิรพันธ์ สุจิราธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนปริชานุศาสตร์ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ดร.วีระชัย ตนานนท์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสธรวรารามารวิหาร ผู้บริหารโรงเรียนนรับรางวัลพระราชทาน นางมณฑา สมานบุญ ผู้อำนวยการโรงเรียนตดตฤณี ผู้บริหารโรงเรียนตีประจำ ตำบล นางสาวณัฐภักดิ์ สุวรรณเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนปากคลองบางขนาก เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002), สเปียร์ (Spears, 2004), แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003), ฟาร์ริง และคณะ (Faring et al., 1999), ล็อบ (Laub, 1999), รัสเซล (Russell, 2001), เดนนิส (Dennis, 2004), เดนนิส และโบคาร์เนีย (Dennis & Bocarnea, 2005) และพฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัยและนำไปวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.1 กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ โดยศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัย แล้วนำหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ หลักการสร้างรูปแบบ หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวคิดเชิงระบบ และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ

3.2.2 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงสร้างองค์ประกอบที่กำหนดไว้ 4 ชั้น ชั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา ชั้นที่ 2 การประเมินก่อนการ

พัฒนา ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา ชั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา

3.2.3 สังเคราะห์และกำหนดเนื้อหาโดยนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกมาดำเนินการร่างหลักสูตรการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมแล้วจำแนกข้อมูลตามองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม คือ ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร หลักการ จุดมุ่งหมาย ระยะเวลาการฝึกอบรม เนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ การประเมินผล จากนั้นสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 8 คน ผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกด้านหลักสูตร 2 คน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์ 2 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการที่นำมาใช้แทนการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่น่าสนใจแล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปวิเคราะห์ เพื่อสรุปมติของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป จะทำให้อัตราการคลาดเคลื่อนมีน้อยมาก และผู้วิจัยประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาสรุปเป็นร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำคู่มือฝึกอบรม แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ แบบวัดเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรมและแบบประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรมและการดำเนินการฝึกอบรม

3.3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.1 ประเมินรูปแบบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านหลักสูตรและการฝึกอบรม 3 คน ด้านการบริหารสถานศึกษา 1 คน และด้านภาวะผู้นำ 1 คน โดยการสนทนากลุ่ม 5 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในประเด็นของการนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุ

เป้าหมาย วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย วิพากษ์หลักสูตร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง ประเมินคู่มือฝึกอบรมในประเด็นความเหมาะสมของรูปแบบ เนื้อหาสาระและกิจกรรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย

3.3.2 ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในการนำรูปแบบไปทดลองใช้ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน โดยเชิญชวนผู้บริหารที่สนใจและต้องการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกาะ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองบ้านโพธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพนมพนาวาส ผู้อำนวยการโรงเรียนสุเหร่าจรเข้ร้อย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองสวน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองปลาไหลราษฎร์บำรุง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองตันหมัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุวรรณเทมีย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุเหร่าเกาะไร่ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกาะจันทาราม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแสนภูดาษ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนทราย และรองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดล่าง 2 คน โดยใช้แผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังการทดลอง (one group pre-test & post-test design) ใช้เวลาในการฝึกอบรม 3 วัน 18 ชั่วโมง ที่ห้องโสตทัศนศึกษา โรงเรียนวัดเขาติน อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีนางอมรวิดี สินเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาติน เป็นวิทยากรหลัก โดยกระบวนการฝึกอบรมเน้นการลงมือปฏิบัติ สร้างความรู้และสรุปความรู้ด้วยตนเอง การใช้กระบวนการกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีศึกษา บทบาทสมมติ เกมการบริหาร มีการบูรณาการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้กับการทำกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดของการประเมินดังนี้

(1) ทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และใช้การทดสอบด้วยสถิติ *t*-test

(2) วัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และใช้การทดสอบด้วยสถิติ *t*-test

(3) ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการโดยผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม ประเมินตนเอง ก่อนการฝึกอบรมและหลัง จากการฝึกอบรม 1 เดือน ด้วยแบบสอบถามพฤติกรรม รายด้าน 7 ด้าน รวม 42 ข้อย่อย วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย

(4) ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่าง หลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย

(5) ประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าอบรม โรงเรียนละ 5 คน รวม 75 คน ในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยประเมินหลังจากการอบรม 1 เดือน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย

4. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมาสร้างรูปแบบและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยมีผลการวิจัยดังนี้

4.1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยได้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ 21 ด้าน ได้แก่ 1) การฟัง 2) ความเห็นอกเห็นใจ 3) การเยี่ยมเยียน 4) การตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างโมทัศน์ 7) การสร้างกลุ่มชน 8) ความรักอันบริสุทธิ์ 9) ความถ่อมตน 10) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น 11) การมีวิสัยทัศน์ 12) ความไว้วางใจ 13) การบริการ 14) การให้อำนาจ 15) อิทธิพล 16) ความน่าเชื่อถือ 17) ความชื่นชมยินดีในผู้อื่น 18) การพัฒนาผู้อื่น 19) การแสดงตัวตนตามที่เป็นจริง 20) การแสดงภาวะผู้นำ และ 21) การแบ่งปันภาวะผู้นำ และผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและพฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาที่ควรเสริมสร้าง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรักอันบริสุทธิ์ 2) ด้านความถ่อมตน 3) ด้านการ

ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 5) ด้านความไว้วางใจ 6) ด้านการบริการ และ 7) ด้านการให้อำนาจ

4.2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมใน 2 ส่วน คือ การยกย่องหลักสูตรฝึกอบรม และจัดทำคู่มือฝึกอบรมและแบบประเมินต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนาเป็นการประเมินความรู้ เจตคติและพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การพัฒนา เป็นขั้นของการทดลองใช้รูปแบบโดยการฝึกอบรม โดยมีสาระครอบคลุมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 7 ด้าน โดยกำหนดเป็น 8 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

หน่วยที่ 2 ความรักอันบริสุทธิ์

หน่วยที่ 3 ความถ่อมตน

หน่วยที่ 4 การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์

หน่วยที่ 6 ความไว้วางใจ

หน่วยที่ 7 การบริการ

หน่วยที่ 8 การให้อำนาจ

ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักการประเมินผลการพัฒนา 3 ด้าน คือ 1) ด้านพุทธิพิสัย 2) ด้านทักษะพิสัย และ 3) ด้านจิตพิสัย

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

4.3 ผลการแสดงความคิดเห็นในการยกย่องหลักสูตรฝึกอบรม ของผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า ในรอบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะในการยกย่องโดยให้แก้ไขเพิ่มเติมและปรับปรุงในรายละเอียดในทุกข้อ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่า ทุกข้อมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัย

ระหว่างควอไทล์ระหว่างรอบ 2 และรอบ 3

ประเด็นพิจารณา	ค่ามัธยฐาน		ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	
	รอบ 2	รอบ 3	รอบ 2	รอบ 3
ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร	5.0	5.0	0.50	0.00
หลักการของหลักสูตร	5.0	5.0	0.50	0.00
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร	5.0	5.0	0.50	0.00
ระยะเวลาการฝึกอบรม	4.0	4.0	0.50	0.00
เนื้อหา/กิจกรรม/สื่ออุปกรณ์ระยะเวลา				
หน่วยที่ 1	4.75	4.75	0.50	0.00
หน่วยที่ 2	5.0	5.0	0.50	0.00
หน่วยที่ 3	4.5	4.5	0.50	0.00
หน่วยที่ 4	5.0	5.0	0.38	0.00
หน่วยที่ 5	5.0	5.0	0.13	0.00
หน่วยที่ 6	5.0	5.0	0.25	0.00
หน่วยที่ 7	5.0	5.0	0.13	0.00
หน่วยที่ 8	4.75	4.75	0.38	0.00
การประเมินผล	4.75	4.75	0.00	0.00

4.4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4.1 การประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่ม

(1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเด็นการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย มีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) และมีค่าความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$)

(2) คู่มือฝึกอบรม ในประเด็นความเหมาะสมของรูปเล่ม เนื้อหาสาระ และกิจกรรม ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรม

รายการ	\bar{X}	S.D	ระดับความเหมาะสม
ความเหมาะสมของรูปเล่ม	3.80	0.45	มาก
ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ	4.18	0.42	มาก
หน่วยที่ 1	4.40	0.55	มาก
หน่วยที่ 2	4.20	0.45	มาก
หน่วยที่ 3	3.80	0.45	มาก
หน่วยที่ 4	4.20	0.45	มาก
หน่วยที่ 5	4.20	0.45	มาก
หน่วยที่ 6	4.20	0.45	มาก
หน่วยที่ 7	4.40	0.55	มาก
หน่วยที่ 8	4.00	0.00	มาก
ความเหมาะสมของกิจกรรม	3.98	0.39	มาก
หน่วยที่ 1	3.80	0.45	มาก
หน่วยที่ 2	3.80	0.45	มาก
หน่วยที่ 3	4.20	0.45	มาก
หน่วยที่ 4	4.00	0.00	มาก
หน่วยที่ 5	3.80	0.45	มาก
หน่วยที่ 6	4.20	0.45	มาก
หน่วยที่ 7	3.80	0.45	มาก
หน่วยที่ 8	4.20	0.45	มาก

4.4.2 การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบในการนำรูปแบบไปทดลองใช้ฝึกอบรม

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เข้ารับการอบรมมีเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(3) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$)

(4) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เข้ารับการอบรม จำนวน 15 คน มีพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ก่อนและหลังการอบรม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 พฤติกรรมของผู้บริหารก่อนและหลังอบรม

ด้าน	ก่อนอบรม	แปลผล	หลังอบรม	แปลผล
ความรักอันบริสุทธิ์	3.29	ปานกลาง	4.58	มากที่สุด
ความถ่อมตน	3.41	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด
การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	3.48	ปานกลาง	4.50	มากที่สุด
การมีวิสัยทัศน์	3.83	มาก	4.47	มาก
ความไว้วางใจ	3.41	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด
การบริการ	3.41	ปานกลาง	4.52	มากที่สุด
การให้อำนาจ	3.42	ปานกลาง	4.52	มากที่สุด
ภาพรวม	3.46	ปานกลาง	4.52	มากที่สุด

(5) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม จำนวน 75 คน มีความพึงพอใจในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ก่อนและหลังการอบรม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาใน

พฤติกรรมของผู้บริหารก่อนและหลังอบรม

ด้าน	ก่อนอบรม	แปลผล	หลังอบรม	แปลผล
ความรักอันบริสุทธิ์	3.39	ปานกลาง	4.40	มาก
ความถ่อมตน	3.37	ปานกลาง	4.43	มาก
การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	3.27	ปานกลาง	4.20	มาก
การมีวิสัยทัศน์	4.10	มาก	4.28	มาก
ความไว้วางใจ	3.24	ปานกลาง	4.33	มาก
การบริการ	3.31	ปานกลาง	4.23	มาก
การให้อำนาจ	3.32	ปานกลาง	4.27	มาก
ภาพรวม	3.43	ปานกลาง	4.31	มาก

5. อภิปรายผล

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มี 7 ด้าน คือ 1) ด้านความรักอันบริสุทธิ์ 2) ด้านความถ่อมตน 3) ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 5) ด้านความไว้วางใจ 6) ด้านการบริการ และ 7) ด้านการให้อำนาจ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว

เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารเป็นที่รักและศรัทธา เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างบรรยากาศของความสามัคคีและการจงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ผลการวิจัย ระดับคุณลักษณะเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน [5] ที่ได้สรุปความเป็นผู้บริหารมืออาชีพว่าต้องมีความรัก ความศรัทธาในวิชาชีพ รับผิดชอบ เอาใจใส่ดูแลและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา ใจ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการทำงาน สามารถกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับทีมงาน และสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของทีมงาน จากรายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง ก้าวสู่ผู้บริหารมืออาชีพ [6] ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีการฝึกฝนตนเองด้านอุปนิสัยใจคอให้มีหัวใจในเรื่องบริการ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ใจกว้าง เสียสละ เห็นผู้อื่นมีความสำคัญ ให้การช่วยเหลือบริการผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจจะทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม สอดคล้องกับผลงานวิจัย [7] ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารควรให้คุณค่าแก่ผู้ตาม หัวใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อำนวยความสะดวกแก่ผู้ตามผ่านการรับใช้และการให้บริการ อันจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงานอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ [8] ที่เสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนา

ประเทศ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการพัฒนาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย และจากการนำไปทดลองใช้ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน มีความพึงพอใจในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นรูปแบบที่เน้นกระบวนการพัฒนาโดยการฝึกอบรมสอดคล้องกับ นักการศึกษา [9] ที่กล่าวถึงการเลือกใช้วิธีการอบรม สำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไม่ใช้การนั่งฟังการบรรยาย 3 หรือ 4 ชั่วโมง การพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วม เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษา การระดมสมองเพื่อหาข้อสรุปแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ยกประเด็นขึ้นมา ซึ่งการจะเลือกวิธีการใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการอบรมและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการยังมุ่งเน้นการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวัยผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการพัฒนาจะเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษา และเกมการบริหาร วิทยากรทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมเท่านั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้มีความหมายและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร ตลอดจน

สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เข้ารับการพัฒนา และการเรียนรู้ที่ดีจะนำไปสู่เป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ของผู้อื่นที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้นักฝึกอบรมไทย [10] ได้กล่าวถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า ผู้ใหญ่มีประสบการณ์หลากหลายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา จะไม่สนใจเนื้อหาหลายๆ แต่จะแสวงหาสิ่งที่มีประโยชน์และมีคุณค่า การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสิ่งที่เคยรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้วและการให้ผู้ใหญ่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ตรงจะทำให้การเรียนรู้และการยอมรับของผู้ใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย การจัดหลักสูตรจึงต้องเน้นไปที่การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและได้ลงมือในการปฏิบัติจริงมากกว่าการบรรยาย

6. กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก การตอบแบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ประเมินรูปแบบการพัฒนา วิทยากรหลักสูตร ประเมินคู่มือฝึกอบรม และให้ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นกลุ่มตัวอย่างการทดลองใช้รูปแบบในการฝึกอบรม และคณะครูโรงเรียนวัดเขาดิน

7. เอกสารอ้างอิง

- [1] พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติ์จร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- [2] Spears, L. C. (1994). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Servant Leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley Press.
- [3] Greenleaf. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- [4] บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- [5] อนุชา กอนพ่วง. (2550). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- [6] กษมา วรวรรณ ฌ อยุธยา และคณะ. (2545). *รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องก้าวสู่ผู้บริหารมืออาชีพ*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2545. (อัครสำเนา).
- [7] Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus." *The Leadership and Organizational Development Journal* 25 (4).
- [8] สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2549). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [9] Beebe, S. A., Mottet, T. P., & Roach, K. D. (2004). *Training and development: Enhancing communication and leadership skills*. Boston: Pearson Education.
- [10] จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.