

## ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี

### THE SERVANT LEADERSHIP OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTED TO PRIVATE SCHOOL CULTURE UNDER UDONTHANI PROVINCIAL EDUCATION OFFICE

กิริติ การเกษ<sup>1\*</sup> และ รong ปัญสงกา<sup>2</sup>

KEERATI KARAKET<sup>1\*</sup> and RONG PUNSUNGKA<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี 2) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน 4) ศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 317 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และค่าการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน โดยด้านที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสูงสุด คือ ด้านการฟัง รองลงมาคือ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ส่วนด้านที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่ำสุดคือ ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ 2) วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน โดยด้านที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนสูงสุด คือ ด้านการยอมรับ รองลงมาได้แก่ ด้านความมีคุณภาพ ส่วนด้านที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนต่ำสุด ด้านเป้าหมายของโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง ( $r_{xy} = .878$ ) 4) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ และด้านดูแลรักษา มีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกับตัวแปรเกณฑ์ คือ วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน เท่ากับ .89 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยรวมเท่ากับ .78 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนในรูปคะแนนดิบ มีดังนี้

$$Y = 1.70 + .29X_5 + .14X_4 + .11X_3 + .08X_1$$

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยสันตพล, Master Student, Program in Educational Administration, Faculty of Education, Santapol College.

<sup>2</sup> อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยสันตพล, Lecturer in Educational Administration, Faculty of Education, Santapol College.

\* Corresponding Author. Email: Keerati.karaket@gmail.com

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนในรูปคะแนนมาตรฐาน มีดังนี้

$$Z = .45Z_5 + .23Z_4 + .17Z_3 + .11Z_1$$

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ; วัฒนธรรมโรงเรียน ; โรงเรียนเอกชน

## ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) to study servant leadership of private school administrators, 2) to study private school culture, 3) to study the relationship between servant leadership of private school administrators and the private school culture and 4) to examine servant leadership of private school administrators affected to the private school culture. The samples of this research were 317 school administrators and teachers which were obtained by Stratified sampling and simple random sampling. The instrument used was a questionnaire with a five-rating scale and the reliability as 0.91. Data analysis used frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follow :1) Servant leadership of private school administrators under Udonthani Provincial Education Office was in 'much' level in overall and individual aspect. Listening was in the highest level, followed by empathy. However, persuasion and trust were in the lowest level. 2) Private school culture was in 'much' level in overall and individual aspect. Acceptance was in the highest level, followed by quality. But school target was in the lowest level. 3) The relationship between servant leadership of the private school administrators and private school culture pointed that there was a high positive relation ( $r_{xy} = .878$ ), it is statistically significant at .01 level. 4) Servant leadership of the private school administrators affected to private school culture consisted of 4 aspects: listening, persuasion and trust, looking forward and vision, taking care which had affected to criterion variables as private school culture, the value of multiple correlation as .89, the value of regression coefficient as .78. It could predict school effectiveness in 78 percent, the level of significance is .01 as shown:

The Prediction Equation Unstandardized Score as shown:

$$Y = 1.70 + .29X_5 + .14X_4 + .11X_3 + .08X_1$$

The Prediction Equation Standardized Score as shown:

$$Z = .45Z_5 + .23Z_4 + .17Z_3 + .11Z_1$$

**Keywords:** Servant Leadership; School Culture; Private School

## บทนำ

กระแสของโลกแห่งการพัฒนาและแข่งขันที่เหนือกว่า ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและรวดเร็ว กระทบต่อด้านสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ ดังนั้นการบริหารสู่ความสำเร็จจึงเกิดความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ทัศน์ด้านผู้นำ จากผู้นำที่เป็นแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีต มาสู่ผู้นำที่ใช้ศิลปะและความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการบริหารงาน คือ การชี้แนะ การสั่งการและการช่วยเหลือให้กลุ่มคนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จจนได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จอย่างมี

ประสิทธิภาพ (พุทธพงษ์ หลักคำ, 2560 : 10) สอดคล้องกับแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1997 ; อ้างถึงใน คมธนู คุชรประเสริฐ, 2562 : 31) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นความรู้สึกที่ต้องการจะให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของผู้อื่นก่อน เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าตนเอง มีหัวใจของการบริการ ซึ่งสามารถนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีคุณภาพ

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น โรงเรียนจึงประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ซึ่งบุคคลเหล่านี้เมื่อมาอยู่รวมกัน จึงทำให้เกิดค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์กรรวมถึง พฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตาม และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ (ลักขณา ธาณี , 2560 : 23) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988 : 103) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมพิธีการ และเรื่องราวเล่าสู่กันมา มีจุดเน้นถึงค่านิยม และความเชื่อที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกขององค์กร ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจว่าทำอะไร และทำได้อย่างไร ซึ่งทุกโรงเรียนต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะโรงเรียนของตน ผู้บริหารจึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ผู้บริหารที่มีความรู้และมีความเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองเป็นอย่างดี วัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นตัวช่วยให้บุคลากรเข้าใจลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูกต้อง ในการแก้ไขปัญหา และปฏิบัติงานร่วมกัน

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่จะสามารถช่วยพัฒนา และประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้ร่วมกันจัดการศึกษาและบริหารงานในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งยังไม่ปรากฏว่ามีผู้ศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป อันจะก่อให้เกิดการ

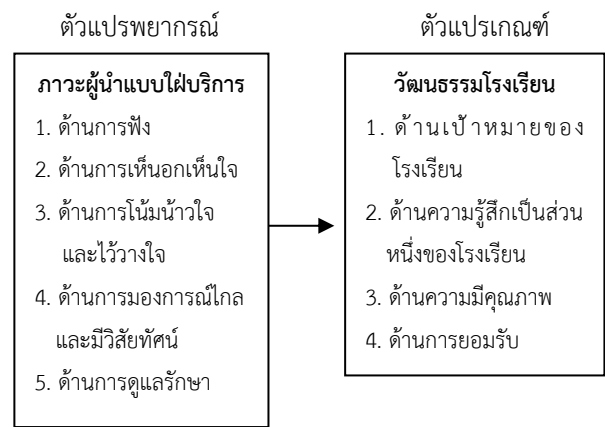
พัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของจังหวัดอุดรธานี และประเทศไทยต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิด แล้วทำการสังเคราะห์ตัวแปรจนได้เป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
2. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,782 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี ปีการศึกษา 2564 โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608 ; อ้างถึงใน ยืนยง ไทยใจดี, 2565 : 112) และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการแบ่งกลุ่ม แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert)

โดยแบบสอบถามได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ 0.99 และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากวิทยาลัยสันตพล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 317 ฉบับ ส่งให้แก่สถานศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้จำนวน 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี โดยคำนวณค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

6. การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี โดยคำนวณค่า การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

## สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน โดยด้านที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสูงสุดคือ ด้านการฟัง รองลงมาคือ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ส่วนด้านที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่ำสุดคือ ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.1 ด้านการฟัง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายข้อ โดยข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงถึงทักษะในการสื่อสาร โดยสามารถจับใจความผ่านการฟัง หรือการอ่านได้อย่างถูกต้อง ตรงตามที่ผู้ส่งสารต้องการได้ รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี มีความอดทนต่อการฟัง ไม่พูดแทรก หรือไม่ขัดจังหวะเมื่อผู้อื่นกำลังพูดอยู่ ส่วนข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่ำสุดคือ ผู้บริหารยินดีรับฟัง

ความคิดเห็น คำแนะนำ และคำวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรทุกระดับ

1.2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายข้อ โดยข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสูงสุด คือ ผู้บริหารเห็นอกเห็นใจ เข้าใจถึงความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่น รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรทุกคน ด้วยการให้ความห่วงใย ความเชื่อมั่น และการสร้างมโนภาพเชิงบวก ส่วนข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่ำสุดคือ ผู้บริหารแสดงออกถึงความรักที่แท้จริงต่อบุคลากรทุกคน

1.3 ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายข้อ โดยข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดกว้างที่จะได้รับข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากร และสามารถรักษาความลับของคนในโรงเรียน รองลงมาคือ ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมขึ้นในโรงเรียน ส่วนข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่ำสุดคือ ผู้บริหารพยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่น มากกว่าบังคับให้เห็นตามตนเอง

1.4 ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายข้อ โดยข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทัศนะ มีความคิดกว้าง มองไกล และกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีความต้องการให้บุคลากรทุกคน เข้าใจ รับผิดชอบ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.5 ด้านการดูแลรักษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายข้อ โดยข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสูงสุดคือ ผู้บริหารจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่หาผลประโยชน์ส่วนตน รองลงมาคือ ผู้บริหารปกป้องรักษาเป้าหมาย และผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างบริสุทธิ์ใจ ส่วนข้อที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่ำสุดคือ ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการกระตุ้นให้บุคลากรทำในสิ่งที่สนใจร่วมกัน

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการฟัง	4.28	0.52	มาก	1
2. ด้านการเห็นอกเห็นใจ	4.22	0.57	มาก	3
3. ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ	4.15	0.58	มาก	5
4. ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์	4.17	0.61	มาก	4
5. ด้านการดูแลรักษา	4.23	0.57	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

2. วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน โดยด้านที่มีวัฒนธรรมโรงเรียน คือ ด้านการยอมรับ รองลงมาได้แก่ด้านความมีคุณภาพ ส่วนด้านที่มีวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านเป้าหมายของโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านเป้าหมายของโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายข้อ โดยข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนสูงสุดคือ บุคลากรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนต่ำสุดคือ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียน

2.2 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายข้อ โดยข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนสูงสุดคือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งในการสำเร็จของโรงเรียน รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนต่ำสุดคือ บุคลากรแสดงการชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ เมื่อเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 ด้านความมีคุณภาพ มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมาก



ที่สุด 1 ข้อ คือ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยเจตคติที่ดี เอาใจใส่ และมุ่งมั่นเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพ ส่วนข้ออื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนรองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนต่ำสุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน (กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี)

2.4 ด้านการยอมรับ มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยในผลงานและความสำเร็จของบุคลากร ส่วนข้ออื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนรองลงมาคือ ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ และให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานผิดพลาด ส่วนข้อที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนต่ำสุดคือ บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม และรายด้าน

วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านเป้าหมายของโรงเรียน	4.21	0.58	มาก	4
2. ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.27	0.59	มาก	3
3. ด้านความมีคุณภาพ	4.33	0.36	มาก	2
4. ด้านการยอมรับ	4.34	0.30	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง ( $r_{xy} = .878$ ) โดยคู่ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนสูงสุด คือ ด้านการดูแลรักษามีความสัมพันธ์ในทางบวก ระดับสูงกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน รองลงมาคือ ด้านการมองการณ์ไกลและมี

วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ในทางบวก ระดับสูงกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ส่วนภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้านการฟังมีความสัมพันธ์ในทางบวก ระดับสูงกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนต่ำที่สุด ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ด้านเป้าหมายของโรงเรียน $Y_1$	ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน $Y_2$	ด้านความมีคุณภาพ $Y_3$	ด้านการยอมรับ $Y_4$	วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน $Y$
ด้านการฟัง $X_1$	0.717**	0.722**	0.55**	0.098	0.729**
ด้านการเห็นอกเห็นใจ $X_2$	0.786**	0.762**	0.581**	0.116*	0.785**
ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ $X_3$	0.806**	0.772**	0.582**	0.110	0.796**
ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ $X_4$	0.860**	0.776**	0.562**	0.140*	0.819**
ด้านการดูแลรักษา $X_5$	0.883**	0.821**	0.605**	0.125*	0.855**
ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของโรงเรียนเอกชน $X$	0.894**	0.847**	0.635**	0.130*	0.878**

\*\*  $p \leq .01$  \*  $p \leq .05$

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งผลกระทบระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาจากทั้งหมด 5 ด้าน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 4 ด้านคือ ด้านการฟัง ( $X_1$ ) ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ ( $X_3$ ) ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ ( $X_4$ ) และด้านการดูแลรักษา ( $X_5$ ) มีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกับตัวแปรเกณฑ์ คือ วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน เท่ากับ .89 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยรวมเท่ากับ .78 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 78 อย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าความคลาดเคลื่อนที่จะเกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .17 ดังตารางที่ 4 โดยเขียนเป็นสมการพยากรณ์วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนในรูปคะแนนดิบ มีดังนี้

$$Y = 1.70 + .29X_5 + .14X_4 + .11X_3 + .08X_1$$

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนในรูปคะแนนมาตรฐาน มีดังนี้

$$Z = .45Z_5 + .23Z_4 + .17Z_3 + .11Z_1$$

**ตารางที่ 4** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน จำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	b	SE <sub>b</sub>	β	t	P-value
ด้านการดูแลรักษา X <sub>5</sub>	0.29	0.04	0.45	8.20**	0.00
ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ X <sub>4</sub>	0.14	0.03	0.23	4.35**	0.00
ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ X <sub>3</sub>	0.11	0.03	0.17	3.24**	0.00
ด้านการฟัง X <sub>1</sub>	0.08	0.03	0.11	2.52**	0.01
ค่าคงที่ (Constant)	1.70	0.83		20.41**	0.00

R = .89 R<sup>2</sup> = .78 a = 1.70 SE<sub>est</sub> = 0.17 Adjusted R<sup>2</sup> = 0.78 F = 281.84\*\*

\*\* p ≤ .01

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้มีการให้การสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ตามความต้องการของบุคลากร โดยมีการให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษา ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร อำนวยความสะดวก ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเปียร์ (Spears, 2002 : 4) ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้นำแบบไฟบริการจะต้องมองหาวิธีการที่จะเพิ่มพูนความสามารถ ความฝัน ความหวังของบุคลากรด้วยการสร้างมโนทัศน์ และสามารถมองปัญหาขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อ

นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คมธนู ครอบประเสริฐ (2562 : 99) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเครือข่ายเขตมริอา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน เป็นตัวบ่งบอกถึงแนวปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีรากฐานมาจากประเพณี ความเชื่อ และค่านิยม มีลักษณะเฉพาะ ที่แต่ละโรงเรียนให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในโรงเรียน ทำให้ครูผู้สอนรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน มีการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความประพฤติดี ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ดังที่ ธร สุนทรายุทธ (2551 : 505) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในการบริหารงานโรงเรียนอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล และ 3) ชีพชีวาตามที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของตน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลักขณา ธาณี (2560 : 71) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนเทศบาล 7 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน พบว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง (r<sub>xy</sub> = .878) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนแต่ละโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชนจะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เป็นของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกเรียกว่า วัฒนธรรมโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่ผู้นำการบริหารของโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการวางหลักคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติงาน และการกระทำอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องต่อการส่งเสริมและ

วางรากฐานวัฒนธรรมโรงเรียนของตนเองทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จะเป็นผู้บริหารที่เข้าใจความต้องการของบุคลากร รับฟังข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญประกร พันธุ์พล (2562 : 97) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนที่สอน นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารกับวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนที่สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง

4. จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนพบว่าตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 4 ด้านคือ ด้านการฟัง ( $X_1$ ) ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ ( $X_2$ ) ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ ( $X_3$ ) และด้านการดูแลรักษา ( $X_4$ ) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์คือ วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .89 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยรวมเท่ากับ .78 และสามารถร่วมกันพยากรณ์วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบันการบริหารสถานศึกษานั้นไม่ได้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น แต่การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนั้น จะต้องมีการทำงานที่ร่วมมือกันในการช่วยกันบริหารจัดการในฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนทรัพยากร คอยเป็นที่ปรึกษา และคอยควบคุมบริหารจัดการในภาพรวม และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปรัชญานันท์ ไชยหล่อ (2562 : 118) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 73.9 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 ด้านการฟัง เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารได้แสดงถึงทักษะในการฟัง โดยสามารถจับใจความผ่านการฟังได้อย่างถูกต้อง ตรงตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังยินดีรับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ จากบุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารมีวิจารณญาณในการรับฟังข้อมูลข่าวสาร อย่างรอบด้าน แล้วนำข้อมูลที่รับฟังมานั้นมาสังเคราะห์ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กรีนลิป (Greenleaf, 2002 : 21 - 61) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และเจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดี ทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกายความคิดและจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเอง และฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำ

4.2 ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจ เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ตั้งใจไว้ มากกว่าเอาความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นใหญ่ โดยผู้บริหารสามารถสร้างการทำงานเป็นทีมขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความเชื่อมั่นในศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคลากร และส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดนนิส และโบคาร์เนีย (Dennis & Bocamea, 2005 : 602 - 604) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) คือความเชื่อมั่นในการฟังพาของผู้ตามในความซื่อสัตย์ สุจริต และความสามารถในการทำงานสิ่งเหล่านี้ จะสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลและองค์กร และนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ผู้นำมีความเปิดกว้างที่จะได้รับข้อมูลจากคนอื่น ให้ความไว้วางใจในความมุ่งมั่นของผู้ตามที่มีต่อองค์กร สามารถรักษาความลับของคนในองค์กร

4.3 ด้านการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารมีทัศนะ มีความคิดกว้าง มองไกล และกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนด และสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนรับผิดชอบ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์



วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ต่างให้กับโรงเรียนและผลักดันให้เกิดการวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลที่วางไว้ ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในหรือ SWOT Analysis ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัสเซล และสโตน (Russell & Stone, 2002 : 33 - 39) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทักษะของภาวะผู้นำในรูปแบบทางความคิด และจินตภาพเฉพาะของอนาคต ซึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) วิสัยทัศน์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มของการมองการณ์ไกล (Foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) โดยระบุว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการจำเป็นต้องมีประสาทสัมผัสที่สามารถคาดคะเนในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ให้สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้น บทบาทของผู้นำภาวะผู้นำแบบไฟบริการคือการสร้างกลยุทธ์ของวิสัยทัศน์ ให้กับองค์กร

4.4 ด้านการดูแลรักษา เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่หาผลประโยชน์ส่วนตน แต่ปกป้องผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารมีความเต็มใจในการอุทิศตนเพื่อดูแลและรับผิดชอบบุคลากรอย่างจริงจัง มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ขวัญกำลังใจ กระตุ้นให้บุคลากรทำในสิ่งที่สนใจร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรยินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แวน เดียร์เอนด์ และนุยเทน (Van Dierendonck & Nuijten, 2011 : 251 - 252) กล่าวว่า การดูแลรักษา (Stewardship) เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อองค์กร และให้บริการ แทนการควบคุม และไม่หาผลประโยชน์ใส่ตนเอง ทำตัวเป็นแบบอย่าง โดยการกระตุ้นให้คนอื่นทำในสิ่งที่สนใจร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ยาวไกล นอกจากนี้ การดูแลรักษาจะต้องเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์และเน้นการทำงานร่วมกัน สร้างความรู้สึกให้ผู้อื่นตระหนักถึงภาระจำเป็นที่ต้องทำร่วมกัน โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตน

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่า ด้านการโน้มน้าวใจและไว้วางใจมีค่าต่ำสุด ผู้บริหารควร

ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ราบรื่น สามัคคี และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน พบว่า ด้านเป้าหมายของโรงเรียนมีค่าต่ำสุด ผู้บริหารสร้างควรสร้างแนวทางสนับสนุนส่งเสริม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติงานประจำปี และยึดถือค่านิยมที่ดีต่อโรงเรียนร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่สัมพันธ์วัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน พบว่า ด้านการฟัง มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนต่ำที่สุด ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ หรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากบุคลากร เพื่อสร้างค่านิยมที่ว่า ผู้บริหารเป็นผู้เปิดกว้างต่อความคิดเห็นของทุกฝ่าย และสร้างให้การรับฟังเป็นวัฒนธรรมที่ดีในโรงเรียน เมื่อบุคลากรยอมรับในประเด็นนี้ จึงทำให้ด้านการฟังสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนมากขึ้น

4. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน พบว่า ด้านการดูแลรักษา ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนสูงที่สุด ผู้บริหารควรส่งเสริมต่อยอด และพัฒนาให้การรับรู้ของบุคลากรด้านการดูแลรักษา ให้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ Best practice ของการบริหารงานโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม

## เอกสารอ้างอิง

- [1] คมธนู ควระประเสริฐ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนเอกชนในเครือเซนต์มารีอา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- [2] ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- [3] บุญประภกร พันธุ์พล. (2562). ภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนที่สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- [4] ปรัชญานันท์ ไชยหล่อ. (2562). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- [5] พุทธพงศ์ หลีกคำ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการ ทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- [6] ยืนยง ไทยใจดี. (2565). ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา. อุดรธานี. วิทยาลัยสันตพล.
- [7] ลักขณา ธาณี. (2560). วัฒนธรรมโรงเรียนตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [8] Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 - 615.
- [9] Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New Jersey : Paulist Press.
- [10] Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145 - 157.
- [11] Sergiovanni, T. J. (1988). *Supervision Human Perspectives 4<sup>th</sup>ed*. Boston : McGraw - Hill.
- [12] Spears, L.C. (2002). Servant leadership: Quest for caring leadership. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33 - 35.
- [13] Van Dierendonck, D., & Nuijten, l. (2011). The servant leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249 - 267.