

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9  
ADMINISTRATORS' SERVANT LEADERSHIP AFFECTING SCHOOL CULTURE  
OF SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA 9

อมรรัตน์ ศรีทอง / AMORNRAT SRITHONG<sup>1</sup>

พรรณี สุวัตติ / PANNEE SUWATTHEE<sup>2</sup>

ดวงใจ ชนะสิทธิ์ / DUANGJAI CHANASID<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครู 2) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียน และ 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 346 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของจังหวัดและขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน การแสดงออกทางคุณธรรม การสร้างสังคมชุมชน การส่งเสริมการเป็นผู้นำ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่น ตามลำดับ

2. วัฒนธรรมโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การส่งเสริมพลังอำนาจ ความเอื้ออาทร การยอมรับ

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิศรัทธาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

<sup>2</sup>อาจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

<sup>3</sup>อาจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ และความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเห็นคุณค่าของผู้อื่น ด้านการแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการพัฒนาผู้อื่น เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมโรงเรียน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 80.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ วัฒนธรรมโรงเรียน มัธยมศึกษา

## ABSTRACT

This research aimed to study: 1) the level of administrators and teachers' opinion on servant leadership; 2) the level of school culture and; 3) administrators' servant leadership, as predictors of school culture. The samples were 346 administrators and teachers under the Jurisdiction the Office of Secondary Educational Service Area 9, derived by proportional stratified random sampling as characterized by province and school size. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The findings of this research were as follows:

1. Overall and in specific aspects, the administrators and teachers' opinion on servant leadership was at the high level. The factors were respectively from the highest to the lowest as follows; share leadership, moral expression, community, building leadership promotion, valuing people and developing others.

2. Overall and in specific aspects, the school culture was at the high positive level. The factors were respectively from the highest to the lowest as follows; integrity, decision making, belongingness, empowerment, caring, recognition, diversity, trust, quality and goal.

3. The administrators' servant leadership in the aspects of moral expression, leadership promotion and developing others together predicted school culture at the percentage of 80.50 with statistical significance at .05.

**Keywords:** servant leadership , school culture , secondary education

## บทนำ

จากกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายให้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) กระทรวงศึกษาธิการโดยกำหนดกลยุทธ์การขับเคลื่อน ตามกรอบแนวทางปฏิรูปการศึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ มุ่งเน้นการกระจาย อำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการให้ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีระบบการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนมีการนำวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาและมีแผนพัฒนาภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ นวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการได้อย่าง อิศระ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 22-32) การดำเนินการตามที่กล่าวมานั้น ผู้ที่มี บทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะ ผู้บริหารจะเป็นผู้ดำเนินกิจการต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ ภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวชี้วัดความสำคัญต่อทิศทางการดำเนินงาน ตามนโยบายการศึกษาของรัฐ หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมี ลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากครูทั่วไป จะสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทาง ที่มุ่งหวังได้สำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความอยู่รอด และความสำเร็จของการบริหารงาน เนื่องจากจะทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น และศรัทธาในความสามารถ ของผู้นำ นำไปสู่ความร่วมมือเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึง ภาวะผู้นำสมัยใหม่ (modern leadership) ซึ่งสมชาย เทพแสง (2556: 63) ได้เสนอไว้ว่า เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มี การพัฒนารูปแบบมาจากภาวะผู้นำในทฤษฎีแบบดั้งเดิมแล้ว นำมาพัฒนาและสร้างเป็นรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมปัจจุบัน และสอดคล้องกับองค์การโดยมีการนำไปปฏิบัติได้ อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) เป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำ สมัยใหม่ที่มีแนวคิดมาจากคัมภีร์ไบเบิลในศาสนาคริสต์ มีเจตคติที่เน้นการให้ความช่วยเหลือ ความรัก ความเมตตาต่อบุคคลทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลาบ (Laub, 1999: 81 อ้างถึง ใน อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ, 2553: 12) ที่ได้เสนอไว้ว่า การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นวิถีชีวิตของผู้ที่มี จิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติงาน ที่สามารถนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง มีการส่งเสริมคุณค่า และพัฒนาคน สร้างเสริมชีวิตกลุ่ม และการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม ตลอดจนการให้บริการเพื่อส่งผลดีให้กับบุคลากรแต่ละคนในองค์กรโดยรวม ภาวะผู้นำรูปแบบนี้จึงมี องค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น 2) การพัฒนาผู้อื่น 3) การสร้าง สังคมชุมชน 4) การแสดงออกทางคุณธรรม 5) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และ 6) การใช้ภาวะผู้นำ ร่วมกัน จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ที่ถูกเรียกให้รับใช้ก่อนที่จะนำผู้อื่น มีหัวใจ

ของการบริการและพร้อมที่จะรับใช้ผู้อื่นมากกว่าการแสวงหาการเลื่อนตำแหน่งในฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารในปัจจุบันจำเป็นจะต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงานและมีการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญงอกงาม ดังนั้นโรงเรียนจึงประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ซึ่งบุคคลเหล่านี้เมื่อมาอยู่รวมกัน ได้มีการหล่อหลอมรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน จึงนำมาซึ่งการมีวัฒนธรรมโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของจิรวัฒน์ ฟ้ากระจำจ (2554: 20) ที่ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ซึ่งสามารถประเมินได้จากพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาให้เห็นชัดเจน นอกจากนี้วัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นตัวหลอมความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบการบริหารและการพัฒนาโรงเรียน สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การไปให้มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่ง แพตเตอร์สัน (Patterson, 1986: 50-51 quoted in Sergiovanni and Starratt, 1988: 107-109 อ้างถึงใน วันเพ็ญ ศิวะยุทธิกิจ, 2552: 26) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนว่ามี 10 ประการ ประกอบด้วย 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร ปัจจัยดังกล่าวจึงมีความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน

จากการศึกษาผลงานวิจัยของทองอินทร์ อุบลชัย (2556: 105) ได้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของลาบ (Laub) 6 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น 2) การพัฒนาผู้อื่น 3) การสร้างสังคมชุมชน 4) การแสดงออกทางคุณธรรม 5) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และ 6) การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน และพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้านการแสดงตนตามที่เป็นจริง นอกจากนี้จากข้อค้นพบในงานวิจัยของอนุวัฒน์ วิชาคธำรงคุณ (2553: 119) ที่พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือชนิดคะแนนเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของลาบ (Laub) อยู่ในระดับมากจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น 2) การพัฒนาผู้อื่น 3) การสร้างสังคมชุมชน 4) การแสดงออกทางคุณธรรม 5) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และ 6) การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน และ

ในผลงานวิจัยดังกล่าวยังพบอีกว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จะเห็นว่าข้อค้นพบในงานวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งจากการศึกษาผลงานวิจัยของเจริญว่องประชานุกูล (2548: 95) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับข้อค้นพบจากงานวิจัยของสุนันท์ หลวงศรี (2550: 90) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากนี้ข้อค้นพบจากงานวิจัยของวารสาร เมืองพวน (2551: 91) พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเสวียน เสนงาม (2552: 139) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน และผลงานวิจัยของดวงดาว บุญกอง (2553: 127) ที่พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การยอมรับ 2) ความหลากหลายของบุคลากร 3) ความมีคุณภาพ 4) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยสามารถพยากรณ์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ตลอดจนข้อค้นพบจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวัฒนธรรมโรงเรียนตามที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีผลการวิจัยจำนวนมากที่บ่งชี้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถ ทักษะในการบริหารงาน และความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นการได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงเป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำสมัยใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนยุคนี้ที่จำเป็นต้องนำมาปฏิบัติตน เพื่อกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถร่วมกันสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุด ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งคาดว่าจะผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยให้เกิดวัฒนธรรมโรงเรียนมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูป การศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่มีความเฉียบแหลม เป็นผู้ประสานงานชุมชนและอำนวยความสะดวกที่ดี เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทั้งยังต้องเป็นผู้ที่ศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของลาบ (Laub, 2003: 160-165 อ้างถึงใน อนุวัฒน์ วิภาคธำรงค์คุณ, 2553: 30) ที่กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นวิถีชีวิตของบุคคลที่มีจิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติงาน นำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง จะส่งเสริมคุณค่า และพัฒนาคนเพื่อสร้างเสริมชีวิตกลุ่ม และปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม การให้บริการเพื่อส่งผลดีต่อบุคคลแต่ละคนและองค์กร โดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น 2) การพัฒนาผู้อื่น 3) การสร้างสังคมชุมชน 4) การแสดงออกทางคุณธรรม 5) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และ 6) การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน จากองค์ประกอบดังกล่าวจึงได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น โรงเรียนแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง เพราะเป็นตัวหล่อหลอม ความคิด และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียน ซึ่งอาจแตกต่างกันไปบ้าง แต่โดยทั่วไปจะมีปัจจัยทางวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1986: 50-51 quoted in Sergiovanni and Starratt 1988: 107-109 อ้างถึงใน วันเพ็ญ ศิวะยุทธกิจ, 2552: 26) ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 10 ประการ ประกอบด้วย 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเชื่ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร จากตัวแปรดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้นำมาจัดกระทำเป็นตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังภาพที่ 1

## ตัวแปรต้น

## ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น
2. การพัฒนาผู้อื่น
3. การสร้างสังคมชุมชน
4. การแสดงออกทางคุณธรรม
5. การส่งเสริมการเป็นผู้รับใช้
6. การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน



## ตัวแปรตาม

## วัฒนธรรมโรงเรียน

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน
2. การส่งเสริมพลังอำนาจ
3. การตัดสินใจ
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
5. ความไว้วางใจ
6. ความมีคุณภาพ
7. การยอมรับ
8. ความเอื้ออาทร
9. ความซื่อสัตย์สุจริต
10. ความหลากหลายของบุคลากร

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

## สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน

## คำนิยามศัพท์ตัวแปรการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนและครู ทำหน้าที่รับใช้เพื่อนร่วมงานและผู้ตาม เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และให้อำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

1.1 การเห็นคุณค่าของผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเชื่อมั่นให้ความสำคัญต่อความต้องการและยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนเป็นผู้ฟังที่ดี

1.2 การพัฒนาผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่ให้โอกาสพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน

1.3 การสร้างสังคมชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน และเห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.4 การแสดงออกทางคุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่เปิดใจกว้าง ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

1.5 การส่งเสริมการเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวิสัยทัศน์ ต่ออนาคตมีแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจนต่อการให้บริการองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้ร่วมงานอย่างมีเป้าหมายชัดเจน

1.6 การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แบ่งปัน ความเป็นผู้นำ โดยการใช้อำนาจร่วมกัน ลดการควบคุม และมีสถานะผู้นำร่วมกัน

2. วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครู ส่งักัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีการยึดถือค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งการนำสภาพการปฏิบัติงานมาใช้ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสืบทอดต่อกันมา ประกอบด้วย

2.1 ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยให้มีการคำนึงถึงสภาพปัญหาและ ความต้องการให้ชัดเจนเป็นไปได้ เพื่อจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การส่งเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน มีการมอบอำนาจ การตัดสินใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้และความสามารถของแต่ละคน โดยกระจาย อำนาจแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและ เต็มใจรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

2.3 การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจปฏิบัติงานโดยอาศัย ทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ คำนึงถึงความเป็นไปได้ในกาปฏิบัติ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานที่มี ความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครู ได้ร่วมมือกัน พัฒนาโรงเรียนด้วยความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความผูกพันที่จะช่วยเหลือและ พัฒนาซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งอุทิศเวลาให้กับ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ

2.5 ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ครูมีอิสระในการทำงานในโรงเรียนโดยเชื่อมั่นว่าจะ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

2.6 ความมีคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ดำเนินไปด้วยการมีมาตรฐานและมี คุณภาพของครูในโรงเรียนทุกคน ได้ร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน รวมทั้ง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ



2.7 การยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน ให้ความสำคัญและให้การยอมรับ ในความคิดเห็น ความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนแต่ละคน การยกย่องชมเชยในผลงาน ที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งให้การยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

2.8 ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน มีการดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ ของบุคลากรของโรงเรียน ทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัว การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้า ทางอาชีพของบุคลากร การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

2.9 ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่ครูในโรงเรียน มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น โดยยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมและคุณธรรม ยึดหลัก ธรรมมาภิบาล มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิด ผลดีต่อโรงเรียน

2.10 ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับ ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด เทคนิควิธีการ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง รวมทั้งการประสานรูปแบบ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

## วิธีดำเนินการ

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 61 โรงเรียน โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 199 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,096 คน ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสุพรรณบุรีและจังหวัดนครปฐม รวมทั้งสิ้น จำนวน 3,295 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน สุวิมล ติรกันนท์, 2551: 179) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของจังหวัดและขนาดโรงเรียน ดังปรากฏ ในตารางที่ 1

## ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
จังหวัดสุพรรณบุรี (32)	105	1,468	11	154
- ขนาดเล็ก (10)	29	464	3	49
- ขนาดกลาง (13)	48	599	5	63
- ขนาดใหญ่ (7)	19	318	2	33
- ขนาดใหญ่พิเศษ (2)	9	87	1	9
จังหวัดนครปฐม (29)	94	1,628	10	171
- ขนาดเล็ก (9)	28	504	3	54
- ขนาดกลาง (8)	28	446	3	47
- ขนาดใหญ่ (6)	19	339	2	35
- ขนาดใหญ่พิเศษ (6)	19	339	2	35
รวม	199	3,096	21	325
รวมทั้งสิ้น		3,295		346

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของแบบสอบถาม ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามคำนิยามศัพท์ตัวแปรการวิจัย โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา และพิจารณาเฉพาะข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.67 และ 1.00 เพื่อหาค่าความเที่ยง โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาได้ค่าความเที่ยงของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครู เท่ากับ 0.84 และค่าความเที่ยงของวัฒนธรรมโรงเรียน เท่ากับ 0.86

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามจำนวน 346 ฉบับ ไปยังโรงเรียนในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.55

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครู และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ใช้การหาร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

### ผลการวิจัย

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงทุกด้านโดยด้านการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.65) รองลงมาได้แก่ การแสดงออกทางคุณธรรม ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.64) และการสร้างสังคมชุมชน ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.65) ดังปรากฏในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2 ระดับและลำดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**

(n = 341)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น	4.11	0.65	สูง	5
2. การพัฒนาผู้อื่น	4.11	0.70	สูง	6
3. การสร้างสังคมชุมชน	4.19	0.65	สูง	3
4. การแสดงออกทางคุณธรรม	4.20	0.64	สูง	2
5. การส่งเสริมการเป็นผู้นำ	4.15	0.65	สูง	4
6. การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน	4.22	0.65	สูง	1
รวม	4.16	0.65	สูง	

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9

วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.68) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.73) และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.66) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.75) ด้านความมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.76) และด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.75) ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับและลำดับวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

(n = 341)

วัฒนธรรมโรงเรียน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	4.05	0.75	สูง	10
2. การมอบอำนาจ	4.16	0.73	สูง	4
3. การตัดสินใจ	4.17	0.73	สูง	2
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.16	0.66	สูง	3
5. ความไว้วางใจ	4.10	0.75	สูง	8
6. ความมีคุณภาพ	4.06	0.76	สูง	9
7. การยอมรับ	4.14	0.72	สูง	6
8. ความเอื้ออาทร	4.14	0.69	สูง	5
9. ความซื่อสัตย์สุจริต	4.21	0.68	สูง	1
10. ความหลากหลายของบุคลากร	4.13	0.70	สูง	7
รวม	4.13	0.71	สูง	

## ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำถึงระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.40-0.82 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารกับวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ( $Y_{tot}$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.64-0.79 ดังปรากฏในตารางที่ 4

## ตารางที่ 4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

(n = 341)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร	การเห็นคุณค่าของผู้อื่น ( $X_1$ )	การพัฒนาผู้อื่น ( $X_2$ )	การสร้างสังคมชุมชน ( $X_3$ )	การแสดงออกทาง คุณธรรม ( $X_4$ )	การส่งเสริมการเป็นผู้นำ ( $X_5$ )	การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน ( $X_6$ )	วัฒนธรรมโรงเรียน ( $Y_{tot}$ )
การเห็นคุณค่าของผู้อื่น ( $X_1$ )	1.00						
การพัฒนาผู้อื่น ( $X_2$ )	0.82**	1.00					
การสร้างสังคมชุมชน ( $X_3$ )	0.66**	0.70**	1.00				
การแสดงออกทางคุณธรรม ( $X_4$ )	0.60**	0.56**	0.69**	1.00			
การส่งเสริมการเป็นผู้นำ ( $X_5$ )	0.51**	0.60**	0.60**	0.55**	1.00		
การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน ( $X_6$ )	0.82**	0.65**	0.57**	0.40**	0.46**	1.00	
วัฒนธรรมโรงเรียน ( $Y_{tot}$ )	0.79**	0.78**	0.72**	0.74**	0.69**	0.64**	1.00

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เรียงตามลำดับตัวแปร 4 ตัวแปร ที่เข้าสู่สมการดังนี้ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น ( $X_1$ ) การแสดงออกทางคุณธรรม ( $X_4$ ) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ ( $X_5$ ) และการพัฒนาผู้อื่น ( $X_2$ ) เป็นตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการถดถอยและสามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.805 ซึ่งแสดงว่า การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการพัฒนาผู้อื่นส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 80.50 โดยสามารถเขียนสมการทำนายได้ ดังนี้

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบคือ

$$\hat{Y}_{tot} = -0.26 + 0.32 (X_1) + 0.25 (X_4) + 0.24 (X_5) + 0.19 (X_2)$$

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_{tot} = 0.31 (Z_1) + 0.30 (Z_4) + 0.23 (Z_5) + 0.20 (Z_2)$$

ดังปรากฏในตารางที่ 5

**ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**

(n=341)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	4	57.02	14.255	345.79*	0.00
Residual	336	13.85	0.041		
Total	340	70.87			

  

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	b	Beta	SE <sub>b</sub>	t	Sig.
<b>ค่าคงที่</b>	-0.26		0.123	-2.125*	0.03
การเห็นคุณค่าของผู้อื่น (X <sub>1</sub> )	0.32	0.31	0.045	7.141*	0.00
การแสดงออกทางคุณธรรม (X <sub>4</sub> )	0.25	0.30	0.027	9.457*	0.00
การส่งเสริมการเป็นผู้นำ (X <sub>5</sub> )	0.24	0.23	0.034	7.316*	0.00
การพัฒนาผู้อื่น (X <sub>2</sub> )	0.19	0.20	0.043	4.460*	0.00

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

R = 0.897      R<sup>2</sup> = 0.805      SEE. = 0.203

**อภิปรายผล**

1. จากผลการวิจัย ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน รองลงมาได้แก่ การแสดงออกทางคุณธรรม และการสร้างสังคมชุมชน โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารมอบหมายให้รองผู้บริหารตามงานตามที่ได้รับผิดชอบ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายและทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระ ทั้งยังให้ผู้ร่วมงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบที่เหมาะสม และให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาของโรงเรียนได้ซึ่งสอดคล้องกับภาวิดา ธาธาศรีสุทธิ (2546: 184) ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้นำต้องสร้างความเป็นเอกภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กรเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือข้อตกลงร่วมกันที่จะทำงานให้สำเร็จ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550: 93) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินี

พระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวจิตใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเยียวยา รักษา การอุทิศตัวเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ การตระหนักรู้ และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี

นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการพัฒนาผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มัธยัสถ์ ประหยัด ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานไปเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง โดยปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความสุภาพอ่อนน้อม และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพต่อความต้องการของแต่ละบุคคล มีการจัดบรรยากาศในที่ทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง พยายามจัดหาปัจจัยสนับสนุนพัฒนาผลงานด้านวิชาการ ยังให้การยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และมีความรับผิดชอบ ชยัน กระตือรือร้นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของทองอินทร์ อุบลชัย (2556: 103) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลอย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการตัดสินใจ และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนโดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารตระหนักถึงการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีการปฏิบัติงานด้วยความจริงจังทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ตามกฎระเบียบของทางโรงเรียนอย่างเคร่งครัด ด้วยความซื่อสัตย์ทั้งคำพูดและการกระทำ ต้องประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนและผู้ปกครอง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมในหน่วยงานของตนเป็นอย่างดี เห็นความสำคัญของการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เข้มแข็ง ให้ความยอมรับนับถือบุคลากรในโรงเรียน ยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ ของครูเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการทำงานร่วมกัน จึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุภาวดี ลำเจียกมงคล (2554: 92) ที่พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักการยอมรับและการให้ผลตอบแทน หลักความเอื้ออาทร หลักการมอบอำนาจ หลักความหลากหลาย

หลักความซื่อสัตย์ หลักความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หลักความเป็นเลิศ หลักความไว้วางใจ หลักการตัดสินใจ และหลักเป้าหมายของโรงเรียน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ ยังพบอีกว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ และด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน มีระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และนโยบายของโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานของโรงเรียนและระบบการศึกษา และมีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเสมอมา ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนให้ดีขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและบริหารงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวารสาร เมืองพวน (2551: 23) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญในเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การนำเป้าประสงค์ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยเรียงตามลำดับการทำนายจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การแสดงออกทางคุณธรรม 2) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ 3) ด้านการเห็นคุณค่าของผู้อื่น และ 4) การพัฒนาผู้อื่น เป็นปัจจัยส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 งานวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ ด้านการเห็นคุณค่าของผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่น ร่วมกันทำนายวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมได้ร้อยละ 80.50 ทั้งนี้สาเหตุที่ทำนายได้ร้อยละ 80.50 สืบเนื่องมาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ส่งผลตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนเข้าสมการทำนายเพียง 4 ด้าน โดยสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการแสดงออกทางคุณธรรมส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมและรายด้าน 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การตัดสินใจ 3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 4) ความไว้วางใจ 5) ความมีคุณภาพ 6) ความเอื้ออาทร 7) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 8) ความหลากหลายของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยึดถือหลักคำสอนของศาสนาที่ตนเองนับถือ รับฟังข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน



ทุกระดับ สามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี และประพฤติตนตามหลักคุณธรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปราณี วรสุทธิพิศาล (2547: 50) ที่ได้สรุปไว้ว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนามนุษย์ เป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และความสงบสุขในสังคม เพราะคุณธรรมเป็นคุณลักษณะของความดีความงามที่อยู่ในจิตใจของมนุษย์แต่ละบุคคล คุณธรรมทำให้เกิดจริยธรรม ค่านิยมที่เหมาะสม และเป็นปัจจัยส่งเสริมบทบาทด้านคุณธรรมของผู้บริหาร ผลจากการวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของยิ่งยศ พลະเลิศ (2550: 60) ที่ได้ศึกษา สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีระดับปฏิบัติมากที่สุด

3.2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการส่งเสริมการเป็นผู้นำส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมและรายด้าน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมอบอำนาจ 2) การตัดสินใจ 3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 4) การยอมรับ 5) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 6) ความหลากหลายของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องทุกปี ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงานและนำแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสเปียร์ (Spears, 2004: 4) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องมองหาวิธีการที่จะเพิ่มพูนความสามารถ ความฝัน ความหวังของบุคลากร ด้วยการสร้างมโนทัศน์ และสามารถมองปัญหาขององค์กรในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตโดยการมองการณ์ไกลที่สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้า มีวิสัยทัศน์ชัดเจน และเรียนรู้จากบทเรียนที่เกิดขึ้นในอดีตความเป็นจริงในปัจจุบัน และแนวโน้มจากเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจในอนาคตช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางในการทำงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3.3 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเห็นคุณค่าของผู้อื่นส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 3) ความไว้วางใจ 4) ความมีคุณภาพ และ 5) การยอมรับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถของตนเองในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความเคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลดูแลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง ตั้งใจรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในที่ประชุม และยินดีรับฟังเหตุผลจากผู้ร่วมงานเพื่อตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชามนตร์ แย้มเจริญกิจ (2553: 89) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมี

ส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจำบุรีรัมย์ เขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการเป็นแบบอย่าง มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรกรองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย

3.4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารด้านการพัฒนาผู้อื่นส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) ความไว้วางใจ 4) ความมีคุณภาพ และ 5) การยอมรับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มัธยัสถ์ ประหยัด ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานไปเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองโดยการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความสุภาพอ่อนน้อม และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลาบ (Laub, 2003: 161 อ้างถึงใน อนุวัฒน์ วิชาคธำรงค์คุณ, 2553: 30) ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้อื่นโดยการให้โอกาส และส่งเสริมพัฒนาความสามารถของผู้อื่นอย่างเต็มศักยภาพใช้อำนาจของตนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น ให้กำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ตีความความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่นโดยมีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้ของผู้อื่น

3.5 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างสังคมชุมชนไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวม แต่ส่งผลในรายด้าน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การมอบอำนาจ 2) การตัดสินใจ 3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 4) ความไว้วางใจ 5) ความมีคุณภาพ 6) การยอมรับ และ 7) ความเชื่ออาทรซึ่งไม่เป็นตามสมมุติฐานในการวิจัย ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีสถานภาพส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ การทำงานค่อนข้างน้อยคือ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี จึงต้องอาศัยคำแนะนำในการปฏิบัติงานต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้มีความรู้ ความสามารถที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจึงจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสาร์อง เพ็งหนู และคณะ (2540: 64 -65) ที่ได้กล่าวถึง วิธีการทำงานกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและราบรื่น ประกอบด้วย 1) เป็นผู้ให้การยอมรับ ชื่นชม และยกย่องในความสำเร็จของผู้ร่วมงานไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นเป็นของตน 2) เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดีพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานทุกด้าน ช่วยแก้ปัญหา มีความห่วงและมีความกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานใหม่ที่มีปัญหา 3) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานพยายามมองด้วยเจตนาดีให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างสุดกำลังความสามารถ 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน การทำงานที่ใดก็ตาม การปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มดีกว่าปฏิบัติงาน

ไปตามลำพัง ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทำให้งานดำเนินไปสู่ผลดี 5) เป็นผู้มีความจริงใจกับทุกคน และ 6) เป็นบุคคลเปิดเผยตรงไปตรงมาซึ่งทำให้บุคคลอื่นมีความเชื่อถือและไว้วางใจการกระทำสิ่งใดก็จะง่าย

3.6 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวม แต่ส่งผลในรายด้าน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 3) ความไว้วางใจ 4) ความมีคุณภาพ และ 5) ความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งไม่เป็นตามสมมุติฐานในการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรกระจายอำนาจให้อำนาจในการทำงานกับผู้อื่นด้วย และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในด้านการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชาลส์ อัจฉินสมาจาร (2543: 84) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจะต้องมีลักษณะใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำ เกิดแรงจูงใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่อนาคต

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่อง การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้ของผู้อื่น ต้องส่งเสริมพัฒนาความสามารถของผู้อื่นอย่างเต็มศักยภาพ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ทักษะการทำงาน และด้านจิตใจโดยใช้อำนาจของตนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ มีการแสดงออกเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความสุขภาพสมบูรณ์ ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน และมีการให้กำลังใจโดยการให้การจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาพลังใจของบุคลากร และการสนับสนุนการพัฒนาแต่ละคนให้ก้าวหน้าตามขีดความสามารถของบุคลิกภาพเฉพาะตน และการสร้างความมั่นใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพ

ขององค์การต่อไป ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จึงควรจัดอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ คุณลักษณะที่ดี ต่อการเป็นผู้บริหารและครูอย่างมีอุดมการณ์ โดยนำผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จใน การบริหารจัดการสถานศึกษามาให้ความรู้ คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ในโรงเรียน และควรส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง เชิดชูเกียรติ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานดีเด่นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 10 ด้าน แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดโอกาส ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนโดยมีการคำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการอย่างชัดเจน เพื่อสามารถจูงใจให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ควรพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารด้านการเห็นคุณค่าของผู้อื่น การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริม การเป็นผู้นำ และการพัฒนาผู้อื่นให้มีการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ยั่งยืนได้ และควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร ด้านการสร้างสังคมชุมชน และด้านการใช้ ภาวะผู้นำร่วมกันให้มากขึ้น โดยการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเอง ในทั้ง 2 ด้านดังกล่าว อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในลักษณะองค์กรรวมเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพราะถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารมีมากเท่าใด การเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนก็จะเกิดตามผลดีมากขึ้นในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน

1.4 ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ควรให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน ในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ และความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนในยุคศตวรรษที่ 21

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงเรียนที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรมโรงเรียน

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

## สรุป

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากข้อค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้จะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ 1) การแสดงออกทางคุณธรรม 2) การสร้างสังคมชุมชน 3) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ 4) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น และ 5) การพัฒนาผู้อื่น และวัฒนธรรมโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความซื่อสัตย์สุจริตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 3) การมอบอำนาจ 4) ความเอื้ออาทร 5) การยอมรับ 6) ความหลากหลายของบุคลากร 7) ความไว้วางใจ 8) ความมีคุณภาพ และ 9) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เรียงตามลำดับการทำงานจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น 2) การแสดงออกทางคุณธรรม 3) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และ 4) การพัฒนาผู้อื่น เป็นปัจจัยส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 80.50 ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เลือกอันก่อให้เกิดวัฒนธรรมโรงเรียนมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- จิรวัดณ์ ฟ้ากระจำง. (2554). **ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- เจริญ ว่องประชานุกูล. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี.
- ดวงดาว บุญกอง. (2553). **วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- ทองอินทร์ อุบลชัย. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา กับ การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปราณี วงสุทธิพิศาล. (2547). **คุณธรรมของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานครูโรงเรียนเอกชน.** สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2546). **ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ยิ่งยศ พลเลิศ. (2550). **สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันเพ็ญ ศิวะยุทธกิจ. (2552). **วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่สอนภาษาจีนในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วารสาร เมืองพวน. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สมชาย เทพแสง. (2556). **ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป (พิมพ์ครั้งที่ 2).** นนทบุรี: เกท เอ็ดดูเคชั่น.
- สำรอง เพ็ญ และคณะ. (2540). **คู่มือการนำค่านิยมที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติกลุ่มนักบริหาร.** กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561).** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุชามนต์ แยมเจริญกิจ. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- สุนันท์ หลวงศรี. (2550). **วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุภาวดี ลำเจียกมงคล. (2554). **วัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2551). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสวียน เสนงาม. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ. (2553). **การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบียลแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Spears, L. (2004). **Focus on the leadership: Servant-leadership for the 21st century.** New York: John Wiley & Sons.