

# การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหาร

## โรงเรียนนานาชาติ

### The Development of Servant Leadership for International School Administrators

เขมจิรา กุลขำ<sup>1</sup>

Khemjira Kulkham

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำให้บริการและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองจากภายใน สามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน และในชีวิตประจำวันโดยมีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ 2) ออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ 3) ทดลองใช้แผนฝึกอบรม 4) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทยผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน 3) การสร้างมนต์ทัศน์และมองภาพรวม 4) การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม 5) การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก 6) การมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ได้ 18 องค์ประกอบย่อย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

การออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ แผนฝึกอบรมประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้าง 4) กำหนดการ 5) กิจกรรม 6) สื่อ / วิธีการดำเนินการ 7) ขั้นตอน 8) วิทยากร 9) การวัดและประเมินผล ตรวจสอบโครงสร้างแผนฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสม พบว่า มีความสอดคล้องทุกประเด็นและผลประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ของแผนฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการทดลองใช้ พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบทดสอบความรู้หลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนทดลองใช้ ผลค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า หลังทดลองใช้มีระดับค่าเฉลี่ยทั้งโดยรวมและรายด้านสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ และค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ประเมินผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า หลังการทดลองใช้มีระดับค่าเฉลี่ยทั้งโดยรวมและรายด้านสูงกว่าก่อนทดลอง ผลการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขแผนฝึกอบรม ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพของแผนฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แผนฝึกอบรมที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เป็นแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติต่อไป

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำใฝ่บริการ การพัฒนาภาวะผู้นำ โรงเรียนนานาชาติ

### Abstract

This mixed methods study aimed at developing a training plan on servant leadership for Thai international school administrators to gain knowledge, understanding and attitude towards servant leadership and servant leadership characteristics. This inner self - development and knowledge would be applied to school and daily life management. The 4 phases of the development procedure were as the following. 1) Exploring suitable servant leadership characteristics for Thai international school administrators. 2) Designing and

building development training plan. 3) Examining the training plan. 4) Evaluating and improving the servant leadership training plan for Thai international school administrators.

The research findings revealed that in exploring suitable servant leadership characteristics for Thai international school administrators by reviewing related theories and research papers according to the Thai international school context, the synthesized 6 components were found: 1) team working, 2) community building, 3) conceptualizing and foresight, 4) moral & ethical behavior, 5) building a good relationship among colleagues, and 6) commitment to the growth of people. Synthesis from in - depth interview with nine experts yielded 18 subs - components. Designing and building training plan were set. The training plan outline consisted of 1) training plan principle and logic, 2) objectives, 3) structure, 4) schedule, 5) activities, 6) media and methods, 7) steps, 8) trainers, and 9) measurement and evaluation. Nine experts' evaluated congruency and suitability of the training plan was high, with the highest level on objective component. In examining the training plan after applying the training plan on Thai international school administrators, it was found that the mean of the knowledge measurement after the training was higher than before that of pre - training. The means of the trainees' attitude and its sub - components were higher after the training. The means of the subordinates of the trainees on servant leadership characteristics as a whole and its sub - components were higher after the training. In valuating and improving the servant leadership training plan, the researcher assessed the training plan efficiency after the training on training plan structure and detailed sub - components for correctness and appropriateness in order to use it for the future servant leadership training in international schools.

**Keywords:** Servant leadership, Developmental of leadership, International School

## ความนำ

ปัจจุบันเป็นยุคที่เทคโนโลยี มีอิทธิพลอย่างสูงต่อทุกองค์การ รวมทั้งรูปแบบการทำงานขององค์การที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงทำให้ทุกองค์การต้องปรับการบริหารจัดการทุกรูปแบบ แม้กระทั่งความสนใจในเรื่องของผู้นำก็กำลังเคลื่อนตัวไปอีกกระแสหนึ่งเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนของโลก ดังนั้นภาวะผู้นำที่ยึดหลักการหรือทฤษฎีเดิม ๆ คงไม่เพียงพอ เราต้องสร้างความสุขในปัจจุบันและความยั่งยืนของอนาคตเป็นหลัก สอดรับกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลน (Fullan, 2008) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับภาวะการนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่งแต่คงต้องมองให้ลึกและละเอียดขึ้นในส่วนของจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) และการสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความสำคัญอยู่ที่การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากขึ้น ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบัน จึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด ตามที่ดาฟท์ (Daft, 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาอย่างต่อเนื่องและได้สรุปแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำเผด็จการ (Authoritarian Leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship Leadership) และผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) ดาฟท์เห็นว่า ผู้นำใฝ่บริการควรเป็นรูปแบบผู้นำที่น่าจะนำมาใช้ในการบริหารงานท่ามกลางยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะต่อยอดภาวะผู้นำต่าง ๆ ในปัจจุบัน ผู้นำใฝ่บริการจะมุ่งการเอาใจใส่ผู้ตามหรือใต้บังคับบัญชา ให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์การ เป็นความห่วงใยเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตอย่างแท้จริง ตามที่ Robert K. Greenleaf (อ้างถึงในอัญชลี ชัยชนะวิจิตร, 2553) ที่ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Servant Leadership ในทศวรรษ 1970 ถือเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีภาวะผู้นำทางเลือก

## การพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

(Alternative Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ตามอย่างจริงจังมากกว่าแนวคิดทฤษฎีกระแสหลักแบบเดิมที่เน้นบทบาทของผู้นำเปลี่ยนเป็นผู้นำควรเริ่มต้นจากการก้าวไปสู่ภาวะการนำเพื่อที่จะรับใช้ให้บริการผู้อื่นให้ได้ดีขึ้นจะเป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่เริ่มต้นคิดจากจิตใจต้องการเป็นผู้นำซึ่งอาจมาจากแรงจูงใจที่ต้องการมีอำนาจหรือมีผลประโยชน์เพิ่มขึ้น การมีจิตใจรับใช้ให้บริการผู้อื่น หมายถึง การมุ่งสนองความต้องการทางบวกของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการจากองค์กร ดังที่ แกรมแฮม (Graham, 1991) ได้กล่าวว่า มโนทัศน์ของภาวะผู้นำไปบริการนั้นแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงบริหารและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าภาวะผู้นำไปบริการนั้นเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมสูงสุด คือ การมอบน้อมถ่อมตน สร้างอำนาจในเชิงการสร้างสัมพันธ์ (Relation Power) รวมทั้งการสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ คือปัจเจกชนที่มีจิตรับใช้ให้บริการมาก่อน และตัดสินใจอย่างมีจิตสำนึกที่จะนำเพื่อว่าจะได้รับใช้ให้บริการคนอื่นได้ดีขึ้นไม่ใช่อยากนำเพื่อตนเองจะได้มีอำนาจเพิ่มขึ้น เป้าหมายของการนำ คือ เพื่อพัฒนาความเจริญงอกงามของปัจเจกชนในองค์กรและเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้คนและทีมงาน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557 : 60 - 61) ที่กล่าวถึงการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่เด็กยุคใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเปลี่ยนไปจากเดิมโดยให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขอย่างยั่งยืน และรู้เท่าทัน ครูและผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสร้างให้เด็กในยุคนี้เกิดการเรียนรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม แนวคิดที่เปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับคณิต สุจริตน์ (2556 : 15 - 16) ที่กล่าวว่าการศึกษาในประเทศไทยเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ต่างชาติถือหุ้นได้ทำให้ต่างชาติสามารถลงทุนด้านการศึกษาในประเทศไทยได้ส่งผลให้โรงเรียนต่าง ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนต้องปรับตัวจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นและเป็นสากลเพื่อแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ได้แก่ต้องคำนึงถึงความเป็นไทยและบริบทของประเทศไทย สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ (2556 : 129 - 130) ที่ได้ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Trend) และได้วิเคราะห์เป็นหลักสำคัญได้ 3 ประเด็น คือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่าง ๆ 1) กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงจากศตวรรษ

แห่งความรุ่งเรืองของอเมริกา (America Century) สู่กระแสศตวรรษแห่งความรุ่งเรืองของเอเชีย (Asian Century) 2) กระแสการเปลี่ยนแปลงจากยุคแห่งความมั่งคั่งสู่ยุคแห่งความสุดขีดสุดโต่งในทุกด้าน ทั้งธรรมชาติที่เปลี่ยนไป การเมืองที่ผกผัน และธุรกิจทำลาย 3) กระแสการเริ่มเปลี่ยนแกนหรือชั่วอำนาจจากภาครัฐและเอกชนสู่ภาคประชาชนเต็มรูปแบบ (Citizen Centric Governance) หรือที่เรียกว่าประชาธิปไตย ประชาชนจะมีบทบาทมากขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของเฮาเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Gardner, 2007) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับกลุ่มของจิตที่ควรปลูกฝังของปัจเจกชนในยุคนี้ คือ จิตเชี่ยวชาญ (Discipline) จิตสังเคราะห์ (Synthesizing) จิตสร้างสรรค์ (Creating) จิตเคารพ (Respectful) และจิตจริยธรรม (Ethical) แนวคิดจิตทั้ง 5 ลักษณะนี้ ควรเป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเรียนรู้และเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่เป็นมากกว่าผู้บริหารตามหน้าที่ นั่นคือ การสร้างหรือเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่มีจิตบริการหรือใฝ่บริการ (Servant Leadership) เพราะภาวะผู้นำใฝ่บริการนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่เข้าถึงในระดับจิตวิญญาณ เห็นคุณค่าของผู้อื่น ให้กำลังใจผู้อื่น จากความคิดความรู้เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมา ยิ่งทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการนำพาโรงเรียนให้อยู่รอด โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนยังต้องมีความต้องการผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารของโรงเรียนนานาชาติที่ต้องดำเนินการบริหารโรงเรียนตามหลักสูตรเฉพาะของโรงเรียนและต้องคำนึงถึงบริบทแวดล้อมของประเทศไทยที่มีภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างและหลากหลาย จากความต้องการและค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าสู่หลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษานานาชาติของไทยเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติประเทศมากขึ้น ส่งผลให้การเจริญเติบโตของโรงเรียนนานาชาติเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (มาลี สุวานปัญญา, 2553 : 2) ปัจจุบันโรงเรียนนานาชาติที่ได้รับการรับรองจัดตั้งทั่วประเทศมีจำนวน 155 โรง (สำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2558) จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

## การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค ประเทศและชุมชน ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญ ของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นการใช้ ภาวะผู้นำหลากหลายแบบของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติจึงเป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติที่ต้องบริหารจัดการโรงเรียนที่ประกอบด้วย นักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากร จากหลากหลายภาษาและวัฒนธรรมจาก ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติในทุกระดับต้องให้ความสำคัญ กับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปในศตวรรษที่ 21 นี้ พร้อมทั้งเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และมีจริยธรรมในการดำเนินงาน (Ethical Leadership) คือ ผู้นำที่ตืนั้นจะต้องเก่งทั้งในด้านงานบริหารจัดการและต้องเป็น คนดีควบคู่กัน การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การสอดคล้องกับแนวคิด ของสเปียร์ (Spears, 2004) ที่กล่าวว่าการมีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนั้น คือ การเห็นศักดิ์ศรี ของความเป็นมนุษย์มีความยืดหยุ่นสูงสามารถให้อภัยแก่ผู้อื่นด้วยความรักอย่างจริงจัง มอบความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจรับใช้ดูแลความต้องการของกลุ่มก่อน ความต้องการของตนเอง เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง การพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ การมอบอำนาจ การให้ความไว้วางใจ องค์กรประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญของ ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาคือการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การสร้างมโนทัศน์และมองภาพรวม การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญ อกงาม

จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาจึงเป็นแรงจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำ ใฝ่บริการโดยการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการนำมาออกแบบและสร้างแผน ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารคนไทยในโรงเรียนนานาชาติ ยังให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารของโรงเรียนทุกสังกัดในอนาคตเพื่อจะได้นำแผนฝึกอบรมนี้ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสังคมและโลกที่เปลี่ยนไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ
2. เพื่อออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ
3. เพื่อทดลองใช้แผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ
4. เพื่อติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

### ความสำคัญของการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติมีแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับบริบทของไทย ผู้สนใจด้านภาวะผู้นำและการศึกษาได้แผนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ในยุคปัจจุบัน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำแผนฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในทุกสังกัดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน 3) การสร้างมโนทัศน์และมองภาพรวม 4) การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม 5) การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก 6) การมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) มี 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ได้รับการยอมรับในสังคมโดยใช้วิธี สัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview) จำนวน 9 คน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษ



## การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

และมีประสบการณ์ทางการศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านโรงเรียนนานาชาติ โดยใช้วิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน 2) ประชากรผู้ทดลองใช้แผนฝึกอบรมและติดตามประเมินผลการใช้แผนฝึกอบรมคือผู้บริหารคนไทยในโรงเรียนนานาชาติ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 18 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการ เริ่มมิถุนายน 2558 สิ้นสุดมิถุนายน 2559 ทดลองแผนฝึกอบรม 3 วัน (วันที่ 7 - 9 เมษายน 2559 ณ โรงเรียนนานาชาติบริติช ภูเก็ต) ประเมินติดตามผลหลังฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนฝึกอบรม

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยมีเครื่องมือในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง แบบประเมินความรู้ความเข้าใจ แบบประเมินเจตคติ แบบประเมินคุณลักษณะ และแผนฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติมี 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการ ทั้งในและต่างประเทศในขั้นตอนนี้จะต้องประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อนำมาออกแบบและสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่ 2 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ โดยการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามขั้นตอนการวิจัย เพื่อให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการในเชิงประจักษ์ ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำผล ขั้นที่ 1 และ ขั้นที่ 2 มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) หาความสอดคล้องของข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล นำข้อมูลไปจัดหมวดหมู่ หาประเด็นในการ

ออกแบบและจัดทำโครงร่างแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

**ตอนที่ 2** ออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการเป็นการร่างแผนฝึกอบรมและคู่มือการใช้แผนฝึกอบรมภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับวิทยากรให้ สอดคล้องกับผลการสังเคราะห์ที่ได้จากตอนที่ 1 โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็นขั้นตอนย่อยอีก 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ขั้นที่ 2 ตรวจสอบโครงร่างของแผนฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 3 ปรับปรุง แก้ไข โครงร่างของแผนฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบประสิทธิภาพแผนฝึกอบรมโดยผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแผนฝึกอบรมหลังจากตรวจสอบ เพื่อนำไปทดลองใช้ต่อไป

**ตอนที่ 3** ทดลองใช้แผนฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของแผนฝึกอบรมโดยดำเนินการทดลองใช้ตามแผนการทดลองแบบ one - group pre - test - post test โดยมีดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ขั้นที่ 2 การดำเนินการทดลองใช้แผนฝึกอบรมและคู่มือการใช้แผนฝึกอบรมสำหรับวิทยากรที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมความสอดคล้องแล้ว ขั้นที่ 3 การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ กับกลุ่มที่เข้ารับฝึกอบรมตอนที่ 4 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามประเมินผลหลังการทดลองใช้ตาม 3 ขั้นตอนย่อยดังนี้ ขั้นที่ 1 ติดตามประเมินผลหลังการทดลองใช้แผนฝึกอบรมหลังจากผ่านไป 1 เดือน โดยใช้แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อวัดความคงอยู่ของแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ขั้นที่ 2 สรุปผลการติดตามและประเมินผลทั้งในด้านความถูกต้อง เหมาะสม ขั้นที่ 3 ปรับปรุง แก้ไข หลังจากการนำแผนฝึกอบรมไปทดลองใช้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารคนไทยในโรงเรียนนานาชาติให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการเพื่อที่จะทำให้สามารถเป็นผู้นำที่มีทั้งความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการเพื่อที่จะนำศักยภาพต่าง ๆ ของภาวะผู้นำใ้บริการไปใช้ในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

### การวิเคราะห์ข้อมูล

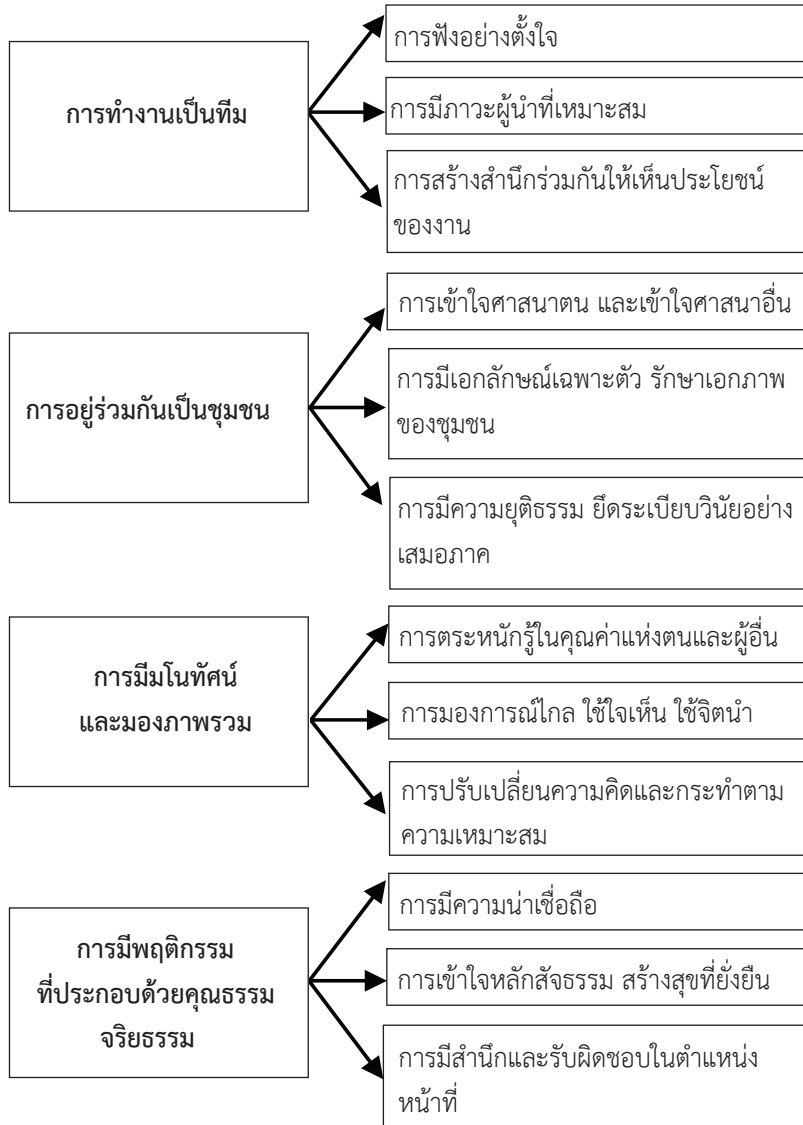
1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและนำข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ (Content Analysis) โดยตัดข้อความที่ซ้ำซ้อน สรุปเป็นองค์ประกอบหลักและย่อยเพื่อนำมาออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและดัชนีความสอดคล้องแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการจากผู้เชี่ยวชาญ โดยตั้งค่าความเหมาะสม (Rating scale) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ 0.5 ขึ้นไป

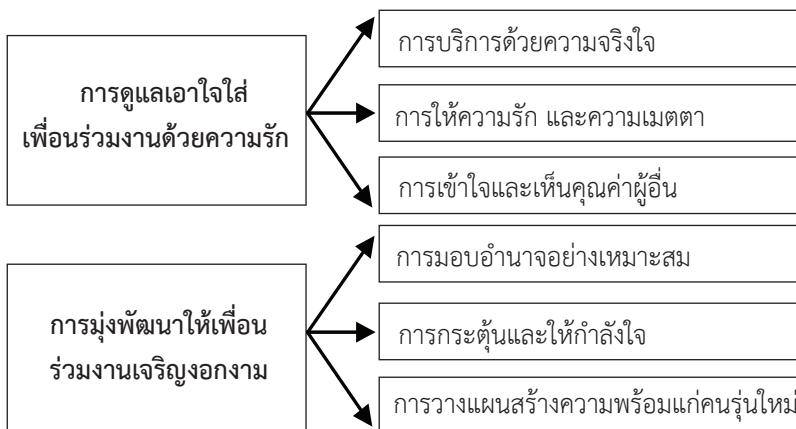
3. ทดลองใช้แผนฝึกอบรมตามแบบทดลอง one - group pre - test - post - test ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อเกณฑ์การพิจารณาความคิดเห็นระดับเจตคติและระดับปฏิบัตินำมาเปรียบเทียบโดยใช้สถิติค่าที (t - test) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการจากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ 6 องค์ประกอบหลัก คือ การทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การสร้างมโนทัศน์และมองภาพรวม การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม จริยธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก และการมุ่งพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้เจริญงอกงาม แล้วนำมาดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ประกอบด้วยผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการทั้งระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น และชุมชนเพื่อนำมาหาประเด็นย่อย โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure ) จำนวน 10 ข้อคำถาม ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สรุปได้เป็น 18 องค์ประกอบย่อยดังนี้



## การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ



ภาพที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ  
ที่มา : เขมจิรา กุลขำ (2559)

2. ผลการออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการตามวัตถุประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติโดยการอิงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ลงความเห็นในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าแผนฝึกอบรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08, S.D. = 0.62$ ) และองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.53$ ) ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบของโครงสร้างแผนฝึกอบรม พบว่ามีความสอดคล้องกันโดยมีค่าระหว่าง 0.67 - 1.00 และมีค่าเฉลี่ย 0.81 แสดงว่าองค์ประกอบของโครงสร้างแผนฝึกอบรมมีความสอดคล้องและองค์ประกอบของแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสรุปได้ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ  
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

ที่มา : เขมจิรา กุลขำ (2559)

3. ผลการทดลองใช้แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการกับผู้เข้ารับ  
การฝึกอบรมจำนวน 18 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ พบว่า 1) ผู้เข้ารับ  
การฝึกอบรมผ่านจุดประสงค์ของแผนฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ  
78.89 ขึ้นไป 2) ผลการประเมินแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
ใ้บริการ จำนวน 30 ข้อ ก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่าคะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองใช้  
มีค่าเท่า 27 คะแนนสูงกว่าคะแนนก่อนการฝึกอบรมซึ่งอยู่ที่ 22.17 3) ผลการเปรียบเทียบ  
เจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลัง

## การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

การฝึกอบรมพบว่า หลังการทดลองใช้มีค่าเฉลี่ย 4.86 ซึ่งสูงกว่าก่อนทดลองใช้มีค่าเฉลี่ย 4.23 4) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ประเมินจากเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ส่งไปให้ก่อนการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และประเมินหลังการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 เดือน พบว่าค่าเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม มีค่า 3.78 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของก่อนการอบรมที่มีค่า 3.05

4. ผลการติดตามประเมินผลและปรับปรุง แก้ไข แผนฝึกอบรม โดย 1) ปรับเปลี่ยนแก้ไของค์ประกอบย่อยในเรื่องการใช้ภาษาเขียนให้ถูกต้องชัดเจน ปรับกิจกรรมเพิ่มในส่วนที่เป็นสื่อวีดิทัศน์จากอินเทอร์เน็ต (You tube) แทนการบรรยาย ของวิทยากร เพิ่มกิจกรรมละลายพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สื่อ / วิธีการดำเนินการวิจัยปรับให้สอดคล้องพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีพื้นฐาน หลักการบริหารพอสมควร ปรับแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจลดคำถามเชิงปฏิเสธ ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินเจตคติและแบบประเมินคุณลักษณะในเรื่องการใช้ภาษา ให้กระชับและถูกต้องเหมาะสม 2) ประเมินประสิทธิภาพข้อดีข้อเสียของแผนฝึกอบรม โดยรวมพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น รู้สึกดีกับการ เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 3 วัน สามารถพัฒนาตนเองได้โดยการเห็นคุณค่าในตัวเอง รักและ เข้าใจตนเองมากขึ้นส่งผลไปยังการเข้าใจในผู้อื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารส่วนใหญ่รู้สึกว่าการฝึกอบรมในลักษณะนี้จะไม่ค่อยมีในการฝึกอบรมทั่วไปของ องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ทำให้รู้สึกว่ามันน่าสนใจและจะหาโอกาสจัดฝึ กอบรมลักษณะนี้กับบุคลากรในโรงเรียนของตนต่อไป ข้อเสียคือ ผู้บริหารที่เข้าร่วมฝึ กอบรมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่มากอาจมีความกังวลในเรื่องงาน จึงควรจัดการฝึกอบรมในช่วงที่มีวันหยุดหรือโรงเรียนปิดภาคเรียนเพื่อลดความกังวล ในหน้าที่การงานลง

ผู้วิจัยได้นำปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะต่าง ๆ หลังการฝึกอบรม มาปรับปรุงแก้ไขในรายละเอียดของแผนฝึกอบรม เช่น การเพิ่มเรื่องจิตสาธารณะ (Service Mind) สอดแทรกในทุกเนื้อหาของหน่วยการเรียนรู้และในทุกกิจกรรม เพื่อความสมบูรณ์ของแผนฝึกอบรมพัฒนาภาวะใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ

## การอภิปรายผล

1. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อแรก ค้นพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ มี 6 องค์ประกอบหลัก และ 18 องค์ประกอบย่อย 1) การทำงานเป็นทีม คือ การฟังอย่างตั้งใจ การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สร้างสำนึก ร่วมกันให้เห็นประโยชน์ของงาน 2) การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน คือ เข้าใจศาสนาตน เข้าใจศาสนาอื่น การมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว รักษาเอกภาพของชุมชน การมีความยุติธรรม ยึดมั่นระเบียบวินัยอย่างเสมอภาค 3) การสร้างมนต์เสน่ห์และมองภาพรวม การตระหนักรู้ในคุณค่าแห่งตนและผู้อื่น การมองการณ์ไกล ใฝ่ใจเห็นใช้จิตนำ ปรับเปลี่ยนความคิด ปรับเปลี่ยนการกระทำอย่างเหมาะสม 4) การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม การสร้างความน่าเชื่อถือ การเข้าใจหลักสัจธรรมสร้างสุขที่ยั่งยืน สำนึกและรับผิดชอบ ในตำแหน่งหน้าที่ตน 5) การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก การเข้าใจผู้อื่น และเห็นคุณค่าผู้อื่น การบริการด้วยความจริงใจ ให้ความรักความเมตตา 6) การมุ่งพัฒนา ให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม การกระตุ้นและให้กำลังใจ การมอบอำนาจอย่างเหมาะสม วางแผนสร้างความพร้อมแก่คนรุ่นใหม่

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดส่วนใหญ่ของทฤษฎีภาวะผู้นำใฝ่บริการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และการทบทวนวรรณกรรม และยังสอดคล้องกับกาญจนาภรณ์ฐา ศิริเพ็ญ (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลยที่ได้ค้นพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่พื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคีและพึ่งพาอาศัยกันและกันในกลุ่มชนส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ครูรับบทบาทหน้าที่ตน มุ่งพัฒนาสถานศึกษามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เสียสละ และมีความรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น อีกทั้ง Patterson (2003) ศึกษาเรื่อง Servant Leadership : A Theoretical Model โดยสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบริการต่อยอด ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) คือ การที่ผู้นำ



## การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

มีความรักเสียสละ (Agape Love) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Being Humble) ทำงานด้วยความ เป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น (Acting Altruistically) มีวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม (Being Visionary for Followers) มโนทัศน์เหล่านี้เป็นคุณธรรม (Virtues) และแสดงออกให้เห็น ได้ภายใต้บริบทของภาวะผู้นำใฝ่บริการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมุมมองของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553 : 70) ที่ได้จัดกลุ่มภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็น 3 กลุ่ม หลัก ๆ คือ กลุ่มแรกประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) คือ การตระหนักรู้ (Awareness) การมองการณ์ไกล (Foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) กลุ่มที่สอง ประกอบด้วย การคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ประกอบด้วย การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) การกระตุ้นและให้กำลังใจคนอื่น (Healing) การพิทักษ์ รักษาดูแลรับใช้ (Stewardship) และการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และกลุ่มที่สาม การสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement Building) ประกอบด้วย การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ การสร้างชุมชน (Building Community) จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการ ที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้ามานั้นมีความเหมาะสม สามารถที่จะนำไปเป็นการรอบในการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติที่จะต้องเป็น ผู้ที่มีจิตใจรักการบริการอำนวยความสะดวกแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติ ดังวัตถุประสงค์ข้อแรกของงานวิจัยชิ้นนี้

2. จากวัตถุประสงค์ข้อที่สอง พบว่า แผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ โดยมีองค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้าง 4) กำหนดการ 5) กิจกรรม 6) สื่อ / วิธีการดำเนินการ 7) ขั้นตอน 8) วิทยากร 9) การวัด และประเมินผล สอดคล้องกับคณิต สุขรัตน์ (2556) ที่ออกแบบและสร้างหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สรุปเป็นองค์ประกอบ ได้ 8 ขั้นตอนดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้าง 4) กำหนดการ ฝึกอบรม 5) กิจกรรมการฝึกอบรม 6) สื่อ / วิธีการดำเนินการฝึกอบรม 7) ขั้นตอนในการ ฝึกอบรม 8) การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม สอดคล้องกับบางส่วนของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 282 - 284) ที่กล่าวว่า คนเราทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ และ เราต้องการผู้นำที่ดีมีภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นใน

บุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 นั้น การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลและเทคนิคกิจกรรมต่าง ๆ ของการฝึกอบรมที่หลากหลายจากการผสมวิธีการฝึกอบรมทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และยังสามารถคล้องกับ Vicere (2002) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและมีประสบการณ์จะสามารถทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสามารถคล้องกับปรมะ สุวรรณโน (2554) ที่ได้กล่าวว่าการสร้างหลักสูตรนั้นหลัก ๆ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้าง 4) กิจกรรมการฝึกอบรม 5) สื่อการฝึกอบรม 6) การวัดและการประเมินผลการฝึกอบรม และยังสามารถคล้องกับ ชรินดา พิมพ์บุตร (2556) ที่วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ออกแบบรูปแบบการพัฒนาไว้ 5 ส่วน คือ 1) หลักการของรูปแบบการพัฒนา 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบการพัฒนา 3) กระบวนการพัฒนา 4) ชุดการพัฒนา 5) การติดตามและประเมินผล

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นและจากผลการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ที่ให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่ 4.08 ระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 0.81 ซึ่งมีค่าความสอดคล้องสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ดังกล่าวมีความเหมาะสมใช้ได้จริง

3. จากวัตถุประสงค์ข้อที่สาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลอง พบว่า มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์ทุกหน่วยการเรียนรู้เกินร้อยละ 78.89 ทั้งนี้เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจมีความสนใจให้ความสำคัญกับเนื้อหาในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ และร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่วิทยากรขอความร่วมมือด้วยความเต็มใจ รู้สึกสนุกสนาน อีกทั้งยังมีความกระตือรือร้น ตรงตามความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของแผนฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทั้งนี้เพราะผู้นำใฝ่บริการเป็นภาวะผู้นำที่จะต้องเข้าถึงระดับจิตของคน ในระหว่างฝึกอบรมมีการร่วมกันตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างองค์การอย่างเป็นกันเอง

## การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรเม สุวรรณโน (2554) ที่ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมและเป็นผู้มีประสบการณ์จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จากการเข้าถึงความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวทำให้มีบางช่วงของการทำกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังน้ำตา เพราะเกิดความเห็นอกเห็นใจเรื่องราวจากสื่อวีดิทัศน์ที่วิทยากรนำเสนอพร้อมทั้งสอดแทรกให้ความรู้เพิ่มเติมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ทำให้เกิดการเข้าถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) วิทยากร เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ตรงกับเนื้อหาในหน่วยการเรียนรู้ที่รับผิดชอบเพราะวิทยากรได้ศึกษาข้อมูลแผนฝึกอบรมภาวะผู้นำให้บริการ และคู่มือการใช้แผนฝึกอบรมสำหรับวิทยากรล่วงหน้าเป็นอย่างดี วิทยากรได้ใช้เทคนิคการบรรยายเพียงเล็กน้อยตามเจตนาของแผนฝึกอบรม วิทยากรให้คำแนะนำ และใช้ประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของแผนฝึกอบรม วิทยากรมีความสามารถในการกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ และสามารถโน้มน้าวให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติตามใบงาน แบบทดสอบ และมีส่วนร่วมการนำเสนอผลงาน การตั้งศักยภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมของวิทยากรช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนรู้สึกมีความสุขกับการอบรมสอดคล้องกับ ชริดา พิมพ์บุตร (2556) ที่กล่าวว่าวิทยากรมีส่วนสำคัญมากในการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำให้บริการในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ผลการเปรียบเทียบคะแนนของแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม (pre - test post - test) พบว่าหลังการทดสอบมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแสดงว่าแผนฝึกอบรมภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติมีประสิทธิภาพ สามารถเรียนรู้ได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของคณิต สุขรัตน์ (2556) ที่ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และได้เปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังการทดสอบความรู้ซึ่งคะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังสอดคล้องกับละม้าย กิตติพร (2555) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคคลกรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากร

ทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ผลว่าเมื่อบุคลากรของสำนักงานได้รับการพัฒนากระบวนการในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำบริการแล้วผู้เข้าร่วมทดลองใช้นำความรู้ที่ได้รับไปปรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างจริงจังส่งผลให้ผู้เข้ารับการบริการในสำนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากต่อการให้บริการของบุคลากร

ผลการเปรียบเทียบเจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบว่าหลังทดลอง มีระดับคะแนนสูงกว่าก่อนทดลองใช้ แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาเจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการนับว่าการจัดการฝึกอบรมภาวะผู้นำดังกล่าวมีความสำคัญต่อเจตคติของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ที่เข้ารับการฝึกอบรมและเจตคติสามารถพัฒนาได้สอดคล้องกับคณิต สุจริตน์ (2556) ที่ได้เปรียบเทียบเจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณภาพพบว่าหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมมีระดับคะแนนสูงกว่าก่อนทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาเจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณภาพได้และยังได้สรุปเพิ่มเติมอีกว่า เจตคติเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะตอบสนองในทางที่พอใจหรือไม่พอใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เจตคติเป็นสภาวะความพร้อมทางจิตใจ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์สภาวะความพร้อมนี้เป็นแรงที่กำหนดทิศทางปฏิกิริยาระหว่างบุคคลที่มีผลต่อบุคคล สิ่งของและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการมีเจตคติที่ดีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการจะเป็นผลดีต่อจิตใจตนเองยังผลให้เพื่อนร่วมงานและสังคมได้รับความสุข สงบไปด้วย 4) ผลเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ ก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินโดยการส่งแบบประเมินไปก่อนฝึกอบรม 2 สัปดาห์และจะส่งแบบประเมินชุดเดียวกันไปอีกครั้งหลังจากฝึกอบรมอย่างน้อย 1 เดือนเพื่อเป็นการติดตามและประเมินการคงอยู่ของคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรม พบว่าก่อนการฝึกอบรมค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง หลังการฝึกอบรมค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ หลังการทดลองมีระดับปฏิบัติสูงกว่าก่อนทดลองใช้แผนฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการสูงขึ้นสอดคล้องกับปรมะ สุวรรณโน (2554) ที่วัดผลคะแนนจากแบบทดสอบคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลอง

## การพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

ใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานีดำรงจหลังฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน พบว่าใกล้เคียงไม่แตกต่างกับหลังการฝึกอบรมแสดงว่า การฝึกอบรมสามารถพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จริง และยังเพิ่มเติมอีกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเพิ่มเติม มีการยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของตนเองและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ยกย่องระดับจิตใจด้วยการตั้งดูความสนใจสูงอุดมการณ์ และค่านิยมทางศีลธรรมที่ต้งงามและพ้นจากสิ่งชั่วร้ายทางอารมณ์และยังสอดคล้องกับชรินดา พิมพบุตร (2556) ได้ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการพบว่าความคงทนของภาวะผู้นำไปบริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์อ้อมทรัพย์ครูซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมหลังการทดลองกับพฤติกรรมระยะติดตามโดยมีความเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1.00 และมีภาวะผู้นำสูงกว่าหลังทดลอง +0.05 แสดงว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์อ้อมทรัพย์ครูนี้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ได้ ทั้งในกรณีการพัฒนารายบุคคล รายกลุ่มหรือองค์การ

4. จากวัตถุประสงค์ข้อที่สี่ พิจารณาจากเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของแผนฝึกอบรม การติดตามพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ขององค์การที่ผู้บริหารเข้าร่วมฝึกอบรม เช่น ฝ่ายบุคคลถึงพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกหลังผ่านการฝึกอบรมไปสักระยะหนึ่ง รวมทั้งนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบโครงสร้างแผนฝึกอบรมในขั้นตอนที่สอง ข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิให้เกียรติร่วมสังเกตการณ์ตลอดการฝึกอบรมทั้ง 3 วัน ผู้วิจัยสามารถเห็นองค์รวมของการฝึกอบรมตั้งแต่ต้นจนจบการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุง หลักการและเหตุผลของแผนฝึกอบรม ปรับปรุงข้อเขียนในเรื่องภาษาให้เข้าใจง่าย มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเพิ่มการเขียนในลักษณะที่เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมภาวะผู้นำไปบริการสำหรับผู้บริหารคนไทยในโรงเรียนนานาชาติในเรื่องของภาษา โดยเขียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนฝึกอบรม โครงสร้างของแผนฝึกอบรมที่กำหนดไว้ 4 วันแต่ได้ปรับเป็น 3 วันในการฝึกอบรมจริง ได้เพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับจิตบริการ (Service Mind) ในทุกหน่วยการเรียนรู้ ปรับปรุงเนื้อหาการเรียนรู้แต่ละหน่วยให้เหมาะสม และครอบคลุมการเรียนรู้มากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับเวลาในการ

ฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรมได้ปรับเวลาเพื่อความเหมาะสมกับกิจกรรมในแต่ละหน่วย การเรียนรู้เช่นการสอดแทรกเทคนิคต่างๆเพิ่มเติมตามความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากรแต่ละท่าน ผู้วิจัยได้นำเทคนิควิธีการนั้นมาปรับเพิ่มเติมในกิจกรรมของแผนฝึกอบรม รวมทั้งสื่อ / วิธีการดำเนินการ / ขั้นตอนการฝึกอบรมผู้วิจัยได้ปรับ Power Point ที่นำเสนอโดยการเพิ่มภาพที่สื่อความหมายในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ แทนการใช้ตัวอักษร เพื่อให้การนำเสนอกระชับและสื่อความความหมายที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน รวมทั้งเอกสารประกอบการฝึกอบรมภาวะผู้นำใ้บริการผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของภาษา รูปแบบ การจัดเรียงลำดับของหน่วยการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล ได้ปรับปรุงแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจและแบบประเมินรายกลุ่ม โดยขณะดำเนินการทดลองผู้วิจัยจะมีผู้ช่วยผู้วิจัย จำนวน 3 ท่าน ในการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการได้เต็มที่ จากนั้นผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแผนฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมกับความตั้งใจของผู้วิจัยที่ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติที่เป็นคนไทยมีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการทั้ง 6 องค์ประกอบ ทั้งการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีมโนทัศน์และมองภาพรวม การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก การมุ่งพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้เจริญงอกงาม เพื่อยังความสุขที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารและทุกคนในองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอในการนำวิจัยไปใช้

1) ผลวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรอื่น ๆ ได้ทุกองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรมที่มีคุณธรรมจริยธรรม ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น โดยอาจจะปรับเปลี่ยนลักษณะของกิจกรรมให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร สิ่งสำคัญคือควรรศึกษารายละเอียดของภาวะผู้นำใ้บริการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการให้ละเอียดและเข้าใจในทุกขั้นตอนก่อน

## การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

การพัฒนาโดยการศึกษาจากคู่มือการใช้แผนฝึกอบรม นอกจากนั้นควรศึกษาบริบทของผู้เข้ารับการพัฒนาให้เข้าใจทุกแง่มุม เพื่อจะได้เกิดประสิทธิภาพตามจุดประสงค์ของแผนฝึกอบรมดังกล่าว

2) ก่อนการพัฒนาควรเตรียมการต่างๆให้พร้อมเช่นเนื้อหาการเรียนรู้ วิทยากรที่เหมาะสมกับเนื้อหา วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ โดยยึดหลักการที่สำคัญที่ใช้ในการพัฒนาควรเน้นหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความตระหนักร่วมกันและมีความยั่งยืนของผลการพัฒนา

3) เมื่อดำเนินการตามแผนฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการแล้ว ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำใ้บริการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการขององค์กรอื่น ๆ นอกเหนือจากองค์การทางการศึกษาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกขององค์กรเพราะภาวะผู้นำใ้บริการ เป็นภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยเรื่องความรักความเมตตา การเห็นคุณค่าและการเสียสละ

2) ควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ แต่ควรเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีความพร้อมทั้งทางกายและจิตใจ ถึงพร้อมด้วยความมีจิตอาสาเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

3) ผู้สนใจองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการของงานวิจัยชิ้นนี้อาจจะปรับในเรื่องของกิจกรรมและวิธีดำเนินการวิจัยให้สอดคล้องกับองค์การ เช่น การนำเทคนิคของศาสตร์ NLP (Neuro Linguistic Programming) หรือเทคนิคการจัดพฤติกรรมของสมองและจิตใต้สำนึกมากระตุ้นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำใ้บริการในเชิงลึกเพื่อความสุขโดยรวมและยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง

## บทส่งท้าย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำใ้บริการและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ ทำให้เกิด

การพัฒนาตนเองจากภายใน สามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน และในชีวิตประจำวันโดยมีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการ 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปบริการที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ 2) ออกแบบและสร้างแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการ 3) ทดลองใช้แผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ 4) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขแผนฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ การพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการมี 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน 3) การสร้างมโนทัศน์และมองภาพรวม 4) การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม 5) การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานด้วยความรัก 6) การมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม โดยมีองค์ประกอบของแผนฝึกอบรม ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผลของแผนฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์ของแผนฝึกอบรม 3) โครงสร้างของแผนฝึกอบรม 4) กำหนดการฝึกอบรม 5) กิจกรรมการฝึกอบรม 6) วิธีการดำเนินการฝึกอบรม 7) ขั้นตอนในการฝึกอบรม 8) วิทยากร 9) การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม แผนฝึกอบรมนี้จะเป็นแนวทางในการฝึกอบรมสำหรับผู้สนใจและเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการพัฒนาตนเองและบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำไปบริการเพื่อนำตนเองและองค์การไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลให้เกิดความสุขแก่ทุกคนในองค์การและสังคมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

กาญจนาภรณ์ฐา ศิริเพ็ญ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.



## การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ

- เขมจิรา กุลขำ. (2559). การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ. ปรินญาครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- คณิต สุขรัตน์. (2556). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. ดุขฎินิพนธ์ศึกษาศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- ชรินดา พิมพบุตร. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินญาครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปรมะ สุวรรณโน. (2554). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานีดารวจ. ดุขฎินิพนธ์การศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก. วิทยาลัยครุศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- มาลี ฐานปัญญา. (2553). การพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย. ดุขฎินิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ Leadership ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. Theories, Research, and Approaches to Development. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. ปรินญาครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์. (2556). รายงานข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย : เรื่อง **แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2558). **สถิติโรงเรียนเอกชน.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/sthiti-rongreiyn-xekchn> [2558, ตุลาคม 15].
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). **ภาวะผู้นำแบบบริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย.** ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). **ภาวะผู้นำบริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2).** ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559.** ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- อัญชลี ชัยชนะวิจิตร. (2553). **สุดยอดผู้นำคือผู้ใช้ (แปล).** กรุงเทพฯ : สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- อุสา สมบูรณ์. (2552). **การขับเคลื่อนหลักสุตรนานาชาติชูไทยศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียน.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.campas.com.sanook.com/education/Thailand/read\\_05725.phs](http://www.campas.com.sanook.com/education/Thailand/read_05725.phs). [2557, กันยายน 25].
- Daft,R.L. (2002). **The Leadership Experience** (2<sup>nd</sup>) ed. Florida: Harcourt, inc.
- Farling, M.P., Stone , A.G., & Winson, B.E. (1999). **Servant leadership: Setting the stage for emprirical research. The journal of Leadership Studies.** 6 (1 / 2), 59 – 72.
- Graham, J.W. (1991). **Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral.** Leadership Quarterly. 2, 105 - 119
- Gardner, H. (2007). **Five minds for the future.** Boston: Harvard Business School Press.

- Fullan, M. (2008). **The six secrets of change: What the vest leaders do to help their organizations survive and thrive**. San Francisco: Jossey - Bass.
- Patterson, K. A. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model**. Ph. D. Dissertation, Regent University, United States-Virginia. Retrieved December 22, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Publication No.AAT 082719).
- Spears, L.C. (2004). **Practicing servant-leadership**. Leader to Leader, 2004 (34), Retrieved December 22, 2008, from ABI / INFORM Global database. (Document ID: 724827821).
- Vicere, A. A. (2002). Leadership and the networked economy. **People and Strategy**. 25(2), 26 - 33.