

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

THE FACTOR ANALYSIS ON SERVANT LEADERSHIP OF GOVERNMENT TEACHERS  
UNDER THE OFFICE OF THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 3,  
Nonthaburi Province

นันธ์ ทับเงิน\* ชีระดา ภิญโญ และอาจารี คุวัณไพบูล  
Nanthawat Tabngern, Terada Pinyo and Archaree Khoovatanapaisal  
nanthawat\_t@skn.ac.th, therada.pi@hotmail.co.th and bellearcharee@gmail.com  
ภาควิชาภาวะผู้นำการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์ จ.นนทบุรี 11120  
Department of Educational Management and Administration Leadership, Faculty of Education,  
Panyapiwat Institute of Management, Nonthaburi 11120 Thailand

\*Corresponding Author E-mail: nanthawat\_t@skn.ac.th

(Received: March 26, 2019; Revised: May 23, 2019; Accepted: June 10, 2019)

## ABSTRACT

This survey research aims to 1) find out factors of Servant Leadership of government teachers, 2) study the level of Servant Leadership of government teachers, 3) compare the Servant Leadership of government teachers classified by school sizes and 4) study the guideline on the development of Servant Leadership of government teachers. The sample of this research were 500 government teachers under the Office of the Secondary Educational Service Area 3, Nonthaburi Province collected through Stratified Random Sampling method specified by school sizes and 8 school administrators. The tools of this research were 5-points Likert scale questionnaire with reliability of 0.980 and the interview form. Data was analyzed and processed by statistical package program. Statistical processes used for data analysis were Mean, Standard Deviation, Analysis of Variance, Exploratory Factor Analysis by the Principal Component Extraction Method (Principal Component Analysis: PCA) which specified the statistical significance value at 0.05 and Content Analysis.

The results of this research were found that 1) the 6 important factors of Servant Leadership of government teachers were shared visions building up, healing and mental quality development, open mind listening, public dedication, community building up and responsibility respectively, 2) the overall aspects of the Servant Leadership of government teachers were found to be at high level, the highest one was open mind listening, followed by responsibility, healing and mental quality development, community building up, public dedication and shared visions building up respectively, 3) government teachers in different school sizes had no different views on overall and individual aspects of Servant Leadership and 4) the guideline on the development of Servant Leadership of government teachers consisted of the policies on professional learning community building up and on professional teachers network building up.

**Keywords:** Servant Leadership; Government Teacher; Secondary School

## บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู 2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู 500 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี โดยการสุ่มแบบใช้หลักความน่าจะเป็นแบบแบ่งชั้นภูมิเป็นขนาดโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษา 8 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคริท มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้เป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก “PCA” ที่ระดับ 0.05 และการวิเคราะห์ที่เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเยียวยาและพัฒนาคุณภาพจิตใจ ด้านการฟังอย่างเปิดกว้าง ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ด้านการสร้างชุมชน และด้านความรับผิดชอบ 2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการฟังอย่างเปิดกว้าง ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเยียวยาและพัฒนาคุณภาพจิตใจ ด้านการสร้างชุมชน ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู คือนโยบายการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและนโยบายการสร้างเครือข่ายครุเมืองอาชีพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ขาราชการครร โรงเรียนมัธยมศึกษา

## 1. 1 หน่วย

ครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการศึกษาในสังคมไทย เพราะเป็นอาชีพที่เกี่ยวกับการพัฒนาคนให้มีทักษะชีวิตในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างผู้เรียนให้เป็นคนมีคุณภาพและครูต้องปฏิบัติภาระหน้าที่อื่นในโรงเรียน ครูต้องเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการศึกษามากยิ่งขึ้น บทบาทของภาวะผู้นำครูจึงต้องซัดเจนขึ้น ด้วยเหตุนี้หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมกับข้าราชการครู เพราะเป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงจรรยาบรรณของการทำงานเพื่อความเจริญของตนและความเจริญทางจิตวิญญาณ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเอง บริการผู้ตามโดยการบำรุงท่านนุ肯นอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น และประธานาธิบดีที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำ ข้าราชการครูจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพุทธิกรรมที่มีคุณธรรมจริยธรรม การดูแลเอาใจใส่ และการมุ่งพัฒนาสนับสนุนเพื่อร่วมงาน ผลงานให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการอุทิศตนในการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและคิดว่าตนเป็นกำลังทรัพยารหนึ่งในการทำงาน[4] แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่เกิดจากพุทธิกรรมของผู้นำในองค์กรของประเทศไทยในแบบตะวันตก โดย Greenleaf เป็นผู้บุกเบิกรูปแบบภาวะผู้นำจากงานเขียน leader as servant เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำใหม่ (new paradigms) ของภาวะผู้นำในปัจจุบันโดย Greenleaf [5] ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ 10 ประการ ประกอบด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี การเข้าใจผู้อื่น การรักษาเยี่ยวยา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน

ด้านอุทิศตนเพื่องานพัฒนา และการสร้างชุมชน สภาพแวดล้อมของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อสนับสนุนนโยบายและจุดเน้นการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน [6] ดังนั้นการที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ข้าราชการครูจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเอง มีความเป็นผู้นำเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพัฒนาข้าราชการครูเพื่อนำไปสู่คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นบุคคลที่มีจิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความเชื่อใจ และมีแนวทางการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับองค์การมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาคนเพื่อสร้างเสริมกลุ่มและปฏิบัติตามหลักคุณธรรม บริการเพื่อส่งผลดีต่อบุคคลและองค์กรโดยรวม ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการวิเคราะห์ของคุณภาพผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี รวมทั้งค้นหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู เพื่อใช้เป็นกลไกที่สำคัญในการการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของข้าราชการครูอันส่งผลให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพดีไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

2.2 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

2.3 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน

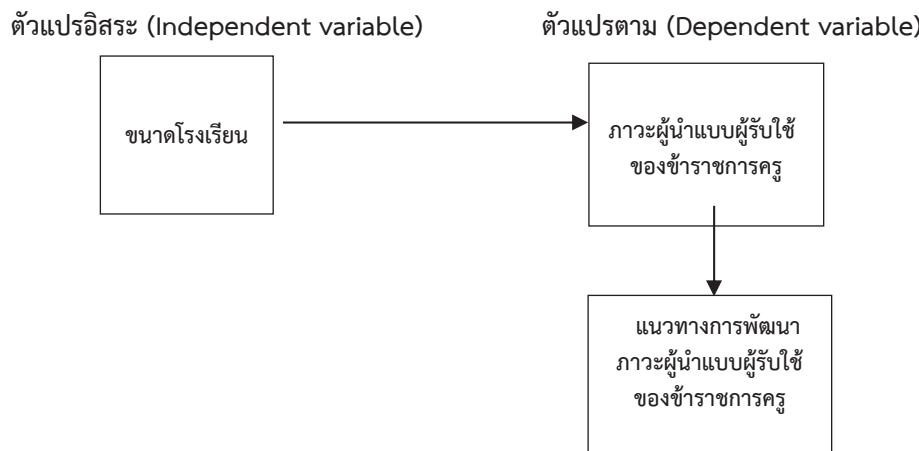
2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

## 3. สมมติฐานของการวิจัย

ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แตกต่างกัน

## 4. กรอบแนวคิดงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้ใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Spears [7] โดยมีกรอบแนวคิดของการวิจัยดังภาพที่ 1



รูปที่ 1

## 5. วิธีดำเนินการวิจัย

### 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครุในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 61 คน และข้าราชการครุจำนวน 1,701 คน รวมทั้งสิ้น 1,762 คน [6] กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ กลุ่มที่ 1 สำหรับตอบแบบสอบถามค่าประสิทธิภาพผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุจำนวน 500 คน โดยคำนวณจากสูตรของ Yamane กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และแนวคิดของ Fan [8] ที่กล่าวว่าตัวอย่างที่เหมาะสมมีความน่าจะเป็น โดยสูมตัวอย่างแบบแบ่งขั้นภูมิ กำหนดชั้นภูมิเป็นขนาดโรงเรียน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสัมภาษณ์ประเด็นศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนทบุรี จำนวน 8 คน

### 5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นโดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของข้าราชการครุ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ จำนวน 5 ข้อตอนที่ 2 จำนวน 50 ข้อ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแบบของลิคิร์ท (Likert's scale) มี 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยข้อคำถามมีค่า IOC อุปธระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟารอนบัคเท่ากับ 0.968 ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุ

### 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยติดต่อประสานงานผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.3.1 ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูล จำนวน 500 ชุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือข้าราชการครุ

5.3.2 ใช้แบบสอบถามในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุจำนวน 6 ด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน

### 5.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

5.4.1 วิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการครุเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ย [10] ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ภาวะผู้นำ แบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.4.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ขึ้นไป ด้วยสถิติ One Way ANOVA และภายนอกการวิเคราะห์พิเศษความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างจะทำการทดสอบรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Difference)

5.4.3 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนทบุรี ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 6. ผลการวิจัย

6.1 การแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครุ ภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู ภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.112	0.566	มาก
2. ด้านการเยียวยาและพัฒนาคุณภาพจิตใจ	4.268	0.555	มากที่สุด
3. ด้านการพัฒนาอย่างเปิดกว้าง	4.379	0.520	มากที่สุด
4. ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	4.244	0.547	มากที่สุด
5. ด้านการสร้างชุมชน	4.260	0.613	มากที่สุด
6. ด้านความรับผิดชอบ	4.317	0.615	มากที่สุด
ภาพรวม	4.229	0.499	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และหากพิจารณาเป็นรายด้าน ลำดับแรก ด้านการพัฒนาอย่างเปิดกว้าง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการ เยียวยาและพัฒนาคุณภาพจิตใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก 6.2 ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1. ด้านการเยียวยาและพัฒนาคุณภาพจิตใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.395	0.198	0.641	0.527
	ภายในกลุ่ม	497	153.329	0.309		
	รวม	499	153.724			
2. ด้านการพัฒนาอย่างเปิดกว้าง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.727	0.364	1.345	0.262
	ภายในกลุ่ม	497	134.410	0.270		
	รวม	499	135.138			
3. ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.388	0.194	0.646	0.525
	ภายในกลุ่ม	497	149.171	0.300		
	รวม	499	149.559			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.588	0.279	0.737	0.479
	ภายในกลุ่ม	497	188.303	0.379		
	รวม	499	188.861			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.330	0.165	0.664	0.515
	ภายในกลุ่ม	497	123.711	0.249		
	รวม	499	124.041			

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	Brown-Forsythe	Statistic	df1	df2	p-value
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	1.250	2	269.748	0.288
2. ด้านการสร้างชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	0.145	2	264.680	0.865

จากตารางที่ 2 และ 3 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู โดยใช้สถิติทดสอบของ Levene มีค่า p-value มากกว่า 0.05 หมายความว่า ความแปรปรวนของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครูทุกกลุ่มขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านอีก 2 ด้านมีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Brown-Forsythe โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% และปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า p-value น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานไม่แตกต่างกัน

6.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครูประกอบด้วย 2 นโยบาย 1)นโยบายการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ เสริมศักยภาพให้ข้าราชการครูเป็นผู้มีภาวะผู้นำร่วมกัน สร้างเป้าหมายและการกิจกรรมกัน โดยทำงานแบบทีม มีผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ และสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพบนพื้นฐานประสบการณ์ตรง ในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างบรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครู สะท้อนการเรียนรู้ การซึ้งและช่วยเหลือซึ้งกันและกัน และ 2) นโยบายการสร้างเครือข่ายครูมืออาชีพ ได้แก่ สร้างทัศนคติในการทำงานร่วมกัน ให้เป็นระเบียบ มีแบบแผน มีคุณภาพ เป็นหลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสร้างภาคีเครือข่ายในการเรียนรู้โดยการรวมมือกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานมัธยมศึกษาเขตเดียวกัน

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 ผลการวิเคราะห์ทั้งค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยใช้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ทั้งค์ประกอบ ประเททวิเคราะห์ทั้งค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตรวจสอบความเหมาะสมของ การนำตัวแปรทั้งหมดเพื่อไปสร้างองค์ประกอบร่วมหรือลดจำนวนตัวแปร สร้างบัจจัยร่วมโดยพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบร่วมชุมชน ชุดนี้มีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์บัจจัยอยู่ในการเกณฑ์ต่ำมาก และค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสามารถนำข้อมูลไปใช้เคราะห์ทั้งค์ประกอบต่อไปโดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก "PCA" (Principal Component Analysis) ได้ประกอบร่วม 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจัยด้านการเยียวยาและพัฒนาคุณภาพจิตใจ ปัจจัยด้านการฟังอย่างเปิดกว้าง ปัจจัยด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ปัจจัยด้านการสร้างชุมชน และปัจจัยด้านความรับผิดชอบตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lawub [9] กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงภาวะผู้นำ และด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Black [10] ที่กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 6 ด้านได้แก่ ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงความรับผิดชอบ ด้านการแสดงภาวะผู้นำ และด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Black [10] ที่กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการรักษาเยียวยา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านกระบวนการทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการรับผิดชอบดูแล ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน และด้านการสร้างชุมชน โดยด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ และด้านกระบวนการทัศน์ ของ Greenleaf สอดคล้องกับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษा และด้านการตระหนักรู้ ของ Greenleaf สอดคล้องกับด้านการเยียวยาและพัฒนาคุณภาพจิตใจ ด้านการฟัง ของ Greenleaf คือด้านการฟังอย่างเปิดกว้าง ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน ของ Greenleaf คือ ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ด้านการสร้างชุมชน ของ Greenleaf คือ ด้านสร้างชุมชน และด้านการรับผิดชอบดูแลของ Greenleaf คือ ด้านความรับผิดชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pichawee Mekayai [11] พบร่วมค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำกิจกรรมนิสิต ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการแสดงความรับผิดชอบตามตัวตนตามที่เป็นจริง ด้านการให้คุณค่าแก่เพื่อนร่วมงาน ด้านการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงภาวะผู้นำ และด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

7.2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรก ด้านการฟังอย่างเปิดกว้าง รองลงมา ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเยียวยา และพัฒนาคุณภาพจิตใจ ด้านการสร้างชุมชน และด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่า ในการทำงานร่วมกัน ข้าราชการครูเปิดโอกาสสรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความรับผิดชอบช่วยเหลือและติดตามการทำงาน มีการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือให้กำลังใจ รวมทั้งความมุ่งมั่นในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีและเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf [13] กล่าวว่า ผู้นำต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตามและช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลี่ยวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำต้องมีความสุริต และเปิดเผยกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม รวมทั้งแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้วผู้นำจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา สอดคล้องกับแนวคิดของ Daft [14] ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโตโดยไม่หวังผลตอบแทน สอดคล้องกับแนวคิดของ Siriwan Chantarasamee [15] กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการแสดงพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อตอบสนองความต้องการ โดยใช้

คุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mattana Nithananon [16] กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นจากภายในที่ต้องการบริการเพื่อรองรับงานเป็นอันดับแรกด้วยการอุทิศตนในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Nutchakorn Thehopakarn [17] กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นพฤติกรรมการให้บริการกับผู้ร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรกเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้น โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arun Promchan [12] พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริหารสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรก การประสานทิศทาง รองลงมา การสร้างสัมฤทธิ์ผล และการเริ่มต้นบริการ ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Woody D. Rimes [18] พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรก ด้านความผูกพันทางด้านอารมณ์ ความผูกพันทางด้านกฎเกณฑ์ และการดูแลองค์กร ตามลำดับ ในประเด็นด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการครูมีการวางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน สร้างแรงจูงใจการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Spears [19] กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผลิตผลที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติของความสัมพันธ์ในระหว่างการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Dennis [20] กล่าวว่า คุณลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือการเปิดใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล และสามารถส่งเสริมการทำงานของแต่ละคนที่มีงานและองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mattana Nithananon [16] พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริการของครูผู้ประสานงานโครงการพื้นฟูศิลธรรมโลก ด้านการมองการณ์ไกลอยู่ในระดับมาก

7.3 ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไม่แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมีวิถอยู่ในโรงเรียนขนาดใดมีหน้าที่ ต้องรับผิดชอบต่อภาระงานตามสมรรถนะประจำสายงานไม่ต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของตนเองในการทำงานไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การให้คำปรึกษาช่วยเหลือเพื่อร่วมงาน การยอมรับพัฒนาความคิดเห็นที่แตกต่าง การจัดกิจกรรมและรับผิดชอบช่วยเหลือการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ National Educational Act [21] ระบุว่า ครูในสถานศึกษามีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pinsuda Siridhrungsri [22] ที่กล่าวว่าไม่มีการศึกษาเชิงลึกที่ชัดเจนว่าขนาดของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการในโรงเรียนตามความพร้อม และนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาทั้งด้านโอกาส คุณภาพ และความเสมอภาคของผู้เรียน รวมทั้งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Laongdao Chaokongjak [23] พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำครูโดยใช้กรอบความคิดเดิบโต โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

7.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และนโยบายการสร้างเครือข่ายครู มืออาชีพ สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารครัวพัฒนาข้าราชการครูให้เป็นผู้ให้บริการ รับฟังอย่างจริงใจ เอาใจใส่และทำความเข้าใจมุ่งพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมมือกันทำงาน สามารถมองภาพเชิงองค์รวม ให้เจริญชุมชนให้เกิดขึ้นในโรงเรียนและมีคุณธรรมด้วยกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการสร้างเครือข่ายครูมืออาชีพเพื่อเพิ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ข้าราชการครู สอดคล้องกับแนวคิดของ The Department of Education and Training [24] กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของครูและเครือข่ายครูมืออาชีพที่มีประสิทธิผลนำมาสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการร่วมมือ รวมพลังที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bryk,A,Camburn,E & Louise,KS [25] กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและเครือข่ายครูมืออาชีพ เป็นลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูภายนอกโรงเรียนที่เกิดขึ้น เป็นประจำและเป็นวิถีปฏิบัติหรือความประพฤติของครูที่มีบรรหารทัดฐานร่วมกันในการมุ่งเน้นไปสู่การพัฒนานักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bulkley [26] กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและเครือข่ายครูมืออาชีพเป็นลักษณะของปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง ระหว่างครูกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสอน รวมทั้งการเรียนรู้ของครูและนักเรียน สอดคล้องกับ Mitchell [27] ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและเครือข่ายครูมืออาชีพ เป็นลักษณะกลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยนและพูดคุยสอบถามเชิงวิชาการ การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันร่วมกันทางมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและร่วมมือร่วมพลังกัน เพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สอดคล้องกับ Anutsara Suwanwong [28] พบว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูเอกชน ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thapanut Udomsree [29] พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม โครงการสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ การเข้มมโยงกับสภาพแวดล้อม แบบของผู้นำ และแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง แผนภาพของรูปแบบ และการนำไปใช้ ปัจจัยความสำเร็จ และประโยชน์ที่ได้รับ

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการนำผลวิจัยไปใช้

8.1.1 องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครู ได้แก่ การฟังอย่างเปิดกว้าง ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเวทีแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ

8.1.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครูในนโยบายการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเครือข่ายครุในโรงเรียน สร้างบรรยากาศการทำงานรวมกันให้เห็นทิศทางและเป้าหมายในการทำงานจากกระบวนการพัฒนาวิชาชีพของครุ

8.1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการครูในนโยบายการสร้างเครือข่ายครุเมื่ออาชีพ ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรส่งเสริมการให้เกิดการรวมตัวกันอย่างต่อเนื่องของครุในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และน้ำสีที่ได้ จากการเรียนรู้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

### 8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

8.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของข้าราชการ ครุ อาทิ ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการการทำงานรวมกัน อันส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพเพิ่มขึ้น

8.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ข้าราชการครุ ผังตัดส่วนงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Ministry of Education. 2010. *Planning of National Education 2002-2016*. Retrieved August 24 2018, from <http://www.sufficiencyeco>
- [2] Office of the Education Council. 2007. *Research report the competencies of teacher and guideline of teacher development through the social transformation*. Bangkok:ONEC.Ministry of Education.
- [3] Office of the Education Council. 2012. *Educational Management Guideline of The school As A Juristic Person Under The Educational Service Area of The Office of Basic Education*: Bangkok: National Buddhism Publishing.
- [4] Kriangkrai Yingyong. 2016.The Servant Leadership of administrator of Catholic schools under Nakhon Ratchasima Diocese. *Journal of Education Burapha University*, 27, (145.) p.56-71.
- [5] Greenleaf.2003.*The servant leader within: A transformativepath*.New York: Paulist Press.
- [6] The Secondary Educational Service Area 3.2018. *Basic Data of School Under The Secondary Educational Service Area 3*. Retrieved 1<sup>st</sup> August 2018, from [https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area\\_CODE=101703](https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=101703).
- [7] Spears, L.C. 1994. Reflections on Robert K. greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 17 (7), p. 33-35.
- [8] Fan.2001. *Structual education modeling: Present and future*. Lincolnwood IL: Scientific Software International al.
- [9] Laub,J.A.2001.*Development of the Organizational Leadership Assessment Instrument*. Doctor of Education Dissertation in Education, Florida AtlanticUniversity.

[10] Black.2007. **correlational analysis of servant leadership and school climate.** Ed.D. dissertation, University of Phoenix, United States Publication No. AAT 3309254. University of Phoenix: Arizona. Retrieved.

[11] Pichawee Mekayai. ( 2007). **The development of servant leadership training curriculum For student leaders of Kasetsart University.**Master's Thesis , Kasetsart University.

[12] Arun Promchan. (2012). **Develop a Model of Servant Leadership For Educational Service Administrators .** Doctoral Dissertation, Sripathum University.

[13] Greenleaf. (2002). **Teacher as servant.** In H.Bezley, J. Beggs, & L. C. Spear **The servant leader within: A transformative path s.** (10th). New York: Paulist Press.

[14] Daft.2005. **The Leadership Experience.** Mason, OH: Thomson Learning.

[15] Siriwan Chantarasamee.2015. **The development of Training Curriculum to Servant Leadership for Private School.** Doctoral Dissertation, Burapha University.

[16] Mattana Nithananon.2014. **Relationships between Servant Leadership And The Job Performance of Teachers In Charge of The World Morality Revival Project.** Master's Thesis, Kasetsart University.

[17] Nutchakorn Thehopakarn. 2009. **Relationships Between Servant Leadership of Head Nurses,Constructive Organizational Culture And Effectiveness of Patient Units As Perceived By Professional Nurses, Regional Hospitals Under The Jurisdiction of Ministry of Public Health,Southern Region.** Master's Thesis, Chulalongkorn University.

[18] Arun Promchan. (2012). **Develop a Model of Servant Leadership For Educational Service Administrators .** Doctoral Dissertation, Sripathum University.

[19] Spears, L.C. ( 1998). **Servant-leadership.** Executive Excellence

[20] Dennis . ( 2005). **The Leadership Experience.** (2<sup>nd</sup> ed). Mason, OH: Thomson Learning.

[21] National Educational Act. 2000. **Royal Gazette.**Bangkok: Ministry of Education.

[22] Pinsuda Siridhrungsri. 2013. **Report of Research and Development, Model of Basic Education management.**Bangkok: Durakit Pundit University.

[23] Laongdao Chaokongjak. 2018. **Development for Teacher Leadership Based on Growth Mindset of Government Teachers At Schools Under The Jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office, Area 3, Nonthaburi Province** Master's Thesis, Panyapiwat Institute of Management).

[24] The Department of Education and Training. 2005. **Professional Learning in Effective Schools: The Sevent Principle of Highly Effective Professional Learning.** State of Victoria, Melbourne: Department of Education and Training.

[25] Bryk,A,Camburn,E & Louise,KS. 1999. **Professional Learning in Chicago Elementary School: Facilitating Factors and Organizational Consequences.**Educational Administration Quarterly, 35 supplement(1999),p.751-781

[26] Bulkley, K.E. & Hicks,J. 2005. **Managing Community: Professional Community in Charter Schools operated by Educational Management Organization.** Educational Admistration Quarterly, Vol.41, (April 2005), P. 306-348.

[27] Mitchell, C. & Sackney, L. 2000. **Profound Improvement : Building Capacity for A Learning Community.** Lisse, The Netherland: Swets & Zeitlinger.

[28] Anutsara Suwanwong.2015. **Management Strategies to Enhance Professional Learning Communities for Teachers In Private Schools.**Doctoral Dissertation, Chulalongkorn University.

[29] Thapanut Udomsree.2015. **The School Management Model to Enhance The Professional Learning Community In Classroom Action Research.** Doctoral Dissertation, Chulalongkorn University.