

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์
ของ
เชษฐา คำคลอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

กรกฎาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

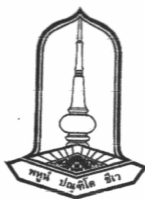
วิทยานิพนธ์
ของ
เชษฐา คำคลอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

กรกฎาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม





คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายเชษฐา คำคล่อง
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร)

ประธานกรรมการ
(กรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

(อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

กรรมการ
(ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์)

(รศ.ดร.กนกกร สมปราษฎ)

กรรมการ
(กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์)

(อาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง)

กรรมการ
(กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์)

(ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ)

กรรมการ
(อาจารย์บัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

(อาจารย์ ดร.ดิเรก พรสีมา)

กรรมการ
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

(ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

Mahasarakham University

(ศ.ดร.ประดิษฐ์ เทอดทูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 30 เดือน 11 พ.ศ. 2557



ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือและสละเวลาในการแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ และดร.ดิเรก พรสีมา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากการสนทนากลุ่มในการให้นิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และคณาจารย์ทุกท่านที่เป็นผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือในการพิจารณาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและทำให้งานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย มหาสารคามและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโพนพิสัย เขต 1 ที่ให้การสนับสนุนการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโพนพิสัย เขต 1 ทุกท่านที่เข้าร่วมพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อประเวศ-คุณแม่บุญส่งและครอบครัว คำคล่อง คุณพ่อมาลัย-คุณแม่ พุดตาล สมถวิล ขอขอบใจ คุณวราภรณ์ คำคล่อง ภรรยาที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลา ที่ทำการศึกษา และเพื่อนนิสิตรุ่น 8 ทุกท่าน

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

เชษฐา คำคล่อง



ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	นายเชษฐา คำคล่อง
กรรมการควบคุม	อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราษฎณ์ และ อาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง
ปริญญา	กศ.ด. สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่พิมพ์ 2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 378 คน และนำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 จำนวน 30 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI modified) และ Independent t-test

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ มี 4 ด้าน ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)



2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้ และการมองการณ์ไกล

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ 1) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล 3) การให้การดูแล 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ ระยะเวลา 73 ชั่วโมง รูปแบบในการพัฒนานั้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม และเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินจากบุคคลอื่น โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ปรากฏดังนี้

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.3 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก



TITLE	The Development of Program to Enhance Servant Leadership of Basic Educational Administrators
AUTHOR	Mr. Chettha Khakhleng
ADVISORS	Dr. Suwat Julsuwan, Assoc. Prof. Dr. Kanokorn Somprach and Dr.Samrit Khangpheng
DEGREE	Ed.D. MAJOR Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University DATE 2014

ABSTRACT

The objectives of the research were; 1) to study the elements of servant leadership of basic educational administrators, 2) to study present and desirable characteristics of servant leadership of basic educational administrators, 3) to develop the program of servant leadership for the basic educational administrators and 4) to evaluate the developed program of servant leadership of basic educational administrators. The researcher interviewed 9 leadership Administrator, and conducted a focus group of 18 scholars. These sets of servant leadership questionnaire were used to collect data on present and desirable characteristics of servant leadership of basic educational administrators from 378 school administrators , deputy administrators and Heads of academic teachers of schools in Yasothon Primary Education Service Area Office 1. The purposive sampling technique was used. The Mean, Percentage, Standard Deviation, Cronbach's Alpha Method, Computing the Pearsour, Modified Priority Needs Index (PNI modified), and Independent t-test were used.

The research results were :

1. The 4 elements of servant leadership were Empathy, Foresight, Stewardship, and Building Learning Community.
2. The present characteristics of servant leadership of basic educational administrators were at the averaged level, and the desirable characteristics of servant leadership of basic educational administrators were at the high level descending from Stewardship, Empathy, Building Learning Community, and Foresight respectively.
3. The development of program to enhance servant leadership of basic educational administrators consisted of 4 modules taking 73 hours. The development focused on self-study, learning by group activity, and practices. The comprehensive assessment of the training was advised, The assessment should be conducted at the



pre-development, during development, and post-development stages. The evaluation criteria needed to be specific and relevant.

4. The development of program to enhance servant leadership of basic educational administrators was as follow;

4.1 The self and pure evaluation on servant leadership of the sampled schools was at the high level.

4.2 The servant leadership level of school administrator after the training was significantly higher than that before the training at the 0.01 level.

4.3 The satisfaction level of the training participants was at the high level.

4.4 The over-all performance of the training participants was at the high level.



สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามการวิจัย	6
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
	ความสำคัญของการวิจัย	7
	ขอบเขตของการวิจัย	7
	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ	12
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
	แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	15
	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	43
	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	88
	โปรแกรม	118
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	126
	งานวิจัยในประเทศ	126
	งานวิจัยต่างประเทศ	128
3	วิธีดำเนินการวิจัย	134
	ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	138
	ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและความต้องการ ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	143
	ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	149
	ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้	152



บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	155
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	155
ผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	155
ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	168
ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	173
ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานไปใช้	178
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	188
ความมุ่งหมายของการวิจัย	188
สรุปผลการวิจัย	188
อภิปรายผล	190
ข้อเสนอแนะ	197
บรรณานุกรม	200
ภาคผนวก	216
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	217
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	225
ภาคผนวก ค แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	243
ภาคผนวก ง แบบประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และแบบประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน	248
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และรายชื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	262
ภาคผนวก ฉ การหาคุณภาพของเครื่องมือ	266
ภาคผนวก ช หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์	284
ภาคผนวก ซ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	307
ประวัติย่อของผู้วิจัย	308



บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงแบบจำลองความไม่แน่นอน LPC ของ Fiedler	25
2	แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่	31
3	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	72
4	องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	83
5	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	87
6	ระยะการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	135
7	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มา โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน	144
8	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	156
9	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ	161
10	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากการสนทนากลุ่ม	165
11	จำนวนและร้อยละสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	168
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ	170
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบย่อย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ	171
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรม ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	176
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรายชื่อ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	176



16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมิน โดยกลุ่มบุคคลอื่น ประกอบด้วย รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหาร งานวิชาการ ก่อนและหลังการพัฒนา รวมและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก	179
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมิน กลุ่มบุคคลอื่น ประกอบด้วย รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหาร งานวิชาการ ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา รวมและจำแนกตาม องค์ประกอบย่อย	180
18	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการพัฒนา	181
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน	182
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ของผู้เข้ารับการพัฒนา ต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายข้อ	183
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	184



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย	11
2 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ	22
3 แบบแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin	22
4 องค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ McShane และ Gilnow	28
5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	75
6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ	92
7 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ Groves	94
8 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ McGurk	94
9 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ McGurk	95
10 โมเดลการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ : วิธีการเชิงระบบ (Creative Change Model: A Systems Approach)	95
11 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ Marquette University	96



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งเทคโนโลยีและเป็นโลกแห่งการแข่งขัน เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นโลกไร้พรมแดนที่มนุษย์ทุกคนที่อาศัยอยู่ภายใต้ความก้าวหน้าแห่งเทคโนโลยีนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เกิดความทัดเทียม ความทันสมัย และสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ในปัจจุบันพบว่า สังคมทุกสังคมถูกเชื่อมโยงเป็นสังคมเดียวกัน และสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551) ดังนั้น เพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้กระแสของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง มนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทุกด้าน เพื่อให้เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสวงหาความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างมั่นคงในกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสิ่งสำคัญคือมนุษย์ต้องสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับตนเอง ในการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข

การศึกษาของประเทศไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ข้อมูลข่าวสารเชื่อมโยงกันอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการจัดระเบียบโลกใหม่ (New World Order) ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยจะต้องก้าวเข้าสู่สังคมโลกยุคใหม่ สังคมนานาชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สภาพเช่นนี้เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย โดยเฉพาะผลจากวิกฤตทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 มีผลให้ประเทศไทยอยู่ภายใต้กำกับขององค์กรระหว่างประเทศ จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อกอบกู้ภาวะวิกฤตของชาติให้ชาติกลับคืนมา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) การจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นการจัดการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาว่า ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กำหนดแนวการจัดการศึกษาในมาตรา 22 ต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)



การปฏิรูปการศึกษามีปัจจัยหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็น ผู้ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและมีอิทธิพลสูงเกี่ยวกับคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ การศึกษา อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้นำที่ สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตาม ผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ในยุคของการปฏิรูปการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายการ กระจายอำนาจการบริหารให้แก่สถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางลงสู่สถานศึกษา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก หลักการสำคัญของการกระจายอำนาจคือการกระจาย อำนาจการบริหารจัดการสู่หน่วยปฏิบัติการโดยตรง ซึ่งหมายถึงโรงเรียนหรือสถานศึกษา การบริหาร โดยหลักการ มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการคืนอำนาจการจัด การศึกษาให้แก่ประชาชนและชุมชน การบริหารตนเองของสถานศึกษา และการบริหารจัดการ ที่ตอบสนองโดยตรงหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากที่สุด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543) ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องให้กลยุทธ์ต่างๆ ในการนำพาสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายของการกระจายอำนาจทางการศึกษา และตามเป้าหมายของการปฏิรูป การศึกษาได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรก (ช่วงปี 2544-2548) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้สะท้อนวิกฤติ คุณภาพการศึกษาไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานค่อนข้างชัดเจนว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้ มาตรฐานขั้นต่ำตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประมาณ 1 ใน 3 และอีกประมาณ 2 ใน 3 (มากกว่า 2 ห้าในสิบ) ไม่ได้มาตรฐาน โรงเรียนบางแห่งมีคุณภาพในการจัด การศึกษาสูง เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม แต่โรงเรียนบางแห่งมีการบริหารจัดการ ที่ยังไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน ทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนไม่ได้มาตรฐาน ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคอย่างมากในการปฏิรูปการศึกษา จากการศึกษาพบว่า สาเหตุประการ หนึ่งเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร ยังขาดกลยุทธ์ และวิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่จะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและ เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

จากรายงานสภาวะการศึกษาไทย (พ.ศ. 2550-2552) พบว่า ผู้บริหารในยุคการปฏิรูป การศึกษามีภารกิจที่ยิ่งใหญ่ที่จะต้องให้ความร่วมมือและเสียสละอุทิศตนที่จะช่วยแก้ปัญหาที่สำคัญ หลายประการ เช่น ปัญหาด้านความไม่เสมอภาคในการได้รับบริการทางการศึกษา ปัญหาการพัฒนา คุณภาพในการจัดการศึกษา ปัญหาการพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นการจัด การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ จำเป็นที่จะต้อง พัฒนาคู่มืออาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) วิธีการที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาให้สัมฤทธิ์ผลได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นบุคคลสำคัญ หลักของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม



จริยธรรม ตลอดจนทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะสามารถนำพาไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง สถานศึกษาจึงมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารงานด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนและเป็นผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและเป้าหมายไปตามที่กฎหมายกำหนด แนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่ให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติ คือ 1) การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบารมีและใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ 2) การมุ่งสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นและสร้างปัญหาแก่สมาชิก 4) การสร้างความสัมพันธ์ และ 5) การให้รางวัลและการลงโทษ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองให้สามารถเกิดภาวะผู้นำได้ และผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำต้องมุ่งแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจและเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพและถือว่าเป็นปัจจัยประการแรกในการวางแผนและพัฒนาระบบทางการศึกษาในการบริหารองค์การทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำ (สมัยศ ชีแจง, 2552)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่หนึ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพสูงในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบรวมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008) ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ปรากฏอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงพลังอำนาจในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้นำคือผู้สร้างความแตกต่างและเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์กร (Yukl, 2002)

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันทำให้องค์การต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบมาตรฐานและคุณภาพขององค์กรเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบในการบริหารงาน และสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนก็คือภาวะผู้นำ ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนจากภาวะผู้นำในอดีตที่เป็นผู้นำจากภายนอก เปลี่ยนให้เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากภายใน นั่นก็คือภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากจิตใจภายในของผู้บริหารเองเป็นอันดับแรก ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นก่อนประโยชน์ของตนเอง (Blanchard, 2006) โลกยุคใหม่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์และมีเจตจำนงที่แน่วแน่



ในการพัฒนางานไปสู่ทิศทางใหม่ๆ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (ประเวศ วะสี, 2543) ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องเหมาะสมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่อำนวยความสะดวก ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น มุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำเปรียบเสมือนผู้ให้บริการโดยอำนวยความสะดวกให้ทุกคนในองค์กรได้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและร่วมกันพัฒนาองค์กร จากที่กล่าวมาในเบื้องต้นนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของบุคคลในกลุ่มและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Spears & Lawrence, 2002) ผู้นำแบบมุ่งบริการจะแสดงถึงความเป็นจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม การให้บริการ หมายถึง การบำรุง การทะนุถนอมปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะต้องสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้พยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม (Yulk, 2002)

เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยตามที่ได้กล่าวมาในเบื้องต้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดกลยุทธ์และวิธีการที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารยังขาดทักษะในการสร้างความผูกพันและการดูแลเอาใจใส่ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรในสถานศึกษา สิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารยังขาดการดูแลเอาใจใส่บุคลากร คือการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มักเป็นผู้ตัดสินใจและเป็นผู้สั่งการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพียงคนเดียว ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นอันดับแรก ทำให้ขาดความตระหนักในการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากร มองข้ามการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ขาดการกระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามหน้าที่และตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ขาดการทุ่มเท เสียสละ และไม่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรขาดความตระหนักในการร่วมมือร่วมใจกัน ส่งผลให้การปฏิบัติการไม่เกิดประสิทธิผล และไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นการต่อยอดอย่างมีเหตุผลจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นลักษณะของผู้นำที่นำองค์กรด้วยการเน้นผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเป็นประเด็นสำคัญอันดับแรก และให้ความสำคัญกับองค์การเป็นเรื่องราว (Patterson, 2003) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะมีพื้นฐานขององค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความไว้วางใจ การเป็นแบบอย่าง แสดงการตระหนักถึงผู้อื่น ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม การสอนงาน การสื่อสาร การรับฟัง และการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่ยังมีสิ่งที่แตกต่างกันระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองแบบ คือ การมุ่งประเด็นของผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กร โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายในของผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำไปสู่การฝึกฝนการปฏิบัติงานที่มุ่งบรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้นำแบบมุ่งบริการนั้นจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามมากกว่า คือ ผู้นำแบบมุ่งบริการจะให้คุณค่ากับผู้ตามถือว่าผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข (Ston, Russell & Patterson, 2004 ; Parolini, Patterson & Winston, 2009; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง,



2553) ดังนั้นเมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองแบบ จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก ผู้นำจะเป็นผู้ให้บริการ (service) อย่างแท้จริงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อิสระและอำนาจในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบมุ่งบริการจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม และมีอิทธิพลทางจิตใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ต้องใช้อิทธิพล ผ่านอำนาจหรือการควบคุมสั่งการ ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กร ผู้นำจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรเป็นอันดับแรก มีมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic) ควบคู่ไปกับการควบคุมสั่งการ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและองค์กรโดยทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (Servant Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำมีความเชื่อและประพฤติปฏิบัติตนโดยมุ่งประโยชน์เพื่อพัฒนาคคนในองค์กรให้มีความเจริญทั้งด้านอาชีพและจิตวิญญาณ มีความถ่อมตน เอื้ออำนวยภาวะผู้นำและประโยชน์ให้กับสมาชิกในองค์กร พร้อมกับเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิก ซึ่งได้มีการศึกษาพัฒนาหลักการและทฤษฎีมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 1970 และมีการนำไปศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์กับองค์กรหลากหลายในภาคธุรกิจ ภาครัฐ ภาคการศึกษา มีงานวิจัยให้ศึกษาเป็นจำนวนมากในต่างประเทศ แต่ยังมีจำกัดในประเทศไทย (สรายุทธ กันหลง, 2553) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นภาวะผู้นำที่ทำให้บุคคลรู้จักเป็นผู้บริการ เป็นผู้ให้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับบุคคลอื่น คอยให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดภาวะผู้นำ สามารถทำให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจกับองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจโดยการให้ที่ยิ่งใหญ่และไม่คำนึงถึงผลตอบแทนของการให้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในโครงการต่างๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร โดยการนำมาปฏิบัติทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งทางจิตใจ ความชำนาญ พัฒนาการทางอารมณ์ สติปัญญา และอีกหลายอย่างเพื่อเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคล เพิ่มพลังใจและจิตใจให้เกิดความกระตือรือร้น เปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นออกสู่สังคมทั้งในด้านการบริการ และการเป็นผู้นำ (Winston, 2004) ผู้บริหารที่ปฏิบัติตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะมองข้าม หรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขันแต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการในการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารจะให้ความสนใจใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เป็นพื้นฐานความสำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการ ผู้นำประเภทนี้จะมีความใส่ใจที่ปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานครบถ้วนสมบูรณ์ พวกเขาดำเนินชีวิตเพื่อการบริการ (Livovich, 1999) และพวกเขาจะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความต้องการของผู้อื่น สามารถเข้าใจธรรมชาติของผู้อื่น และมีวิธีการปฏิบัติที่ถือความต้องการและประโยชน์ของผู้อื่นก่อน ประโยชน์ของตนเอง การเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวกับผู้ร่วมงาน มีความซื่อตรง และมีการมอบอำนาจให้กับผู้อื่น Laub (2003) สอดคล้องกับแนวคิดของเออร์วิง (Irving, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและประสิทธิผลของการทำงาน เป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ จากผลการศึกษา พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับออสเทรมส์ (Ostrem, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและระดับของ



ความหวัง จิตสำนึก ความยืดหยุ่น ความไว้วางใจในองค์กร และความไว้วางใจในผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เมื่อผู้นำ เกิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะทำให้รู้จักเป็นผู้บริการ เป็นผู้ให้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับ บุคคลอื่น คอยให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดภาวะผู้นำ สามารถทำให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจกับองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจโดยการให้ที่ยิ่งใหญ่และไม่คำนึงถึงผลตอบแทน ของการให้

จากเหตุผลดังกล่าว แนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (Servant Leadership) เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการนี้จะสามารถเสริมสร้างศักยภาพผู้ร่วมงาน เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งการจัดการศึกษาหรือ กระบวนการในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผล ดังผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านยืนยันว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจในการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ อะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันการและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร
4. การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ได้ผลเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้



ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสามารถบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษา วิเคราะห์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) การให้การดูแล (Stewardship) 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นระยะ ดังนี้

2.1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในระยะที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายหรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงาน การคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหาร การศึกษา จำนวน 2 คน



กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบาย ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในระยะที่ 1 ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 ภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง และ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาหรือนักวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ภาคละ 6 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาคละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาหรือนักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ภาคละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

กลุ่มที่ 3 ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

2.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเปิดทำการสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 29,067 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling technique) ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 126 คน

2.2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 126 คน

2.2.3 ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 126 คน

2.3 การนำโปรแกรมไปใช้ในระยะที่ 4 ประชากรที่นำโปรแกรมไปใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 193 คน และกลุ่มตัวอย่างที่นำโปรแกรมไปใช้ในระยะที่ 4 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 30 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

3.1 ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้



กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา มีประสบการณ์ในการสอนด้านสถิติวิจัย มีงานวิจัยและการเขียนตำราทางด้านสถิติวิจัย จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัย ทางด้านภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จำนวน 2 คน

3.2 ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายหรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน มีประสบการณ์ในการสอนด้านหลักสูตร มีผลงานการเขียนตำรา มีงานวิจัยทางด้านหลักสูตร หรือด้านการพัฒนาโปรแกรม จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัย ทางด้านภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบาย ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัย และข้อมูลวิชาการออนไลน์ เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งให้การบริการผู้อื่นก่อนเป็นความรู้สึกที่เป็นธรรมชาติของจิตใจ คอยให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ตามด้วยการให้บริการทั้งความรู้และความช่วยเหลือจนมั่นใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้ตามนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และได้องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) การให้การดูแล (Stewardship) 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning



community) (Greenleaf, 2002; Russell and stone, 2002; Luab, 2003; Patterson, 2003; Page and Wong, 2003; Dennis and Bocarnea, 2005; Irving, 2005; Waddell, 2006; Poon, 2006; Black, 2007)

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า วิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือการให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมการพัฒนาประกอบด้วยวิธีการพัฒนาและกิจกรรม ดังนี้ การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวีดิทัศน์ การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่ม การสรุปและการอภิปรายผล เป็นต้น และเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ มาบูรณาการและเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Meggison, 1972; Yeung & Ready, 1995; Vicere, 2002; Dubrin, 2010; ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542; เบญจพร แก้วมีศรี, 2545; บุญมี ก่อบุญ, 2553; ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553)

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

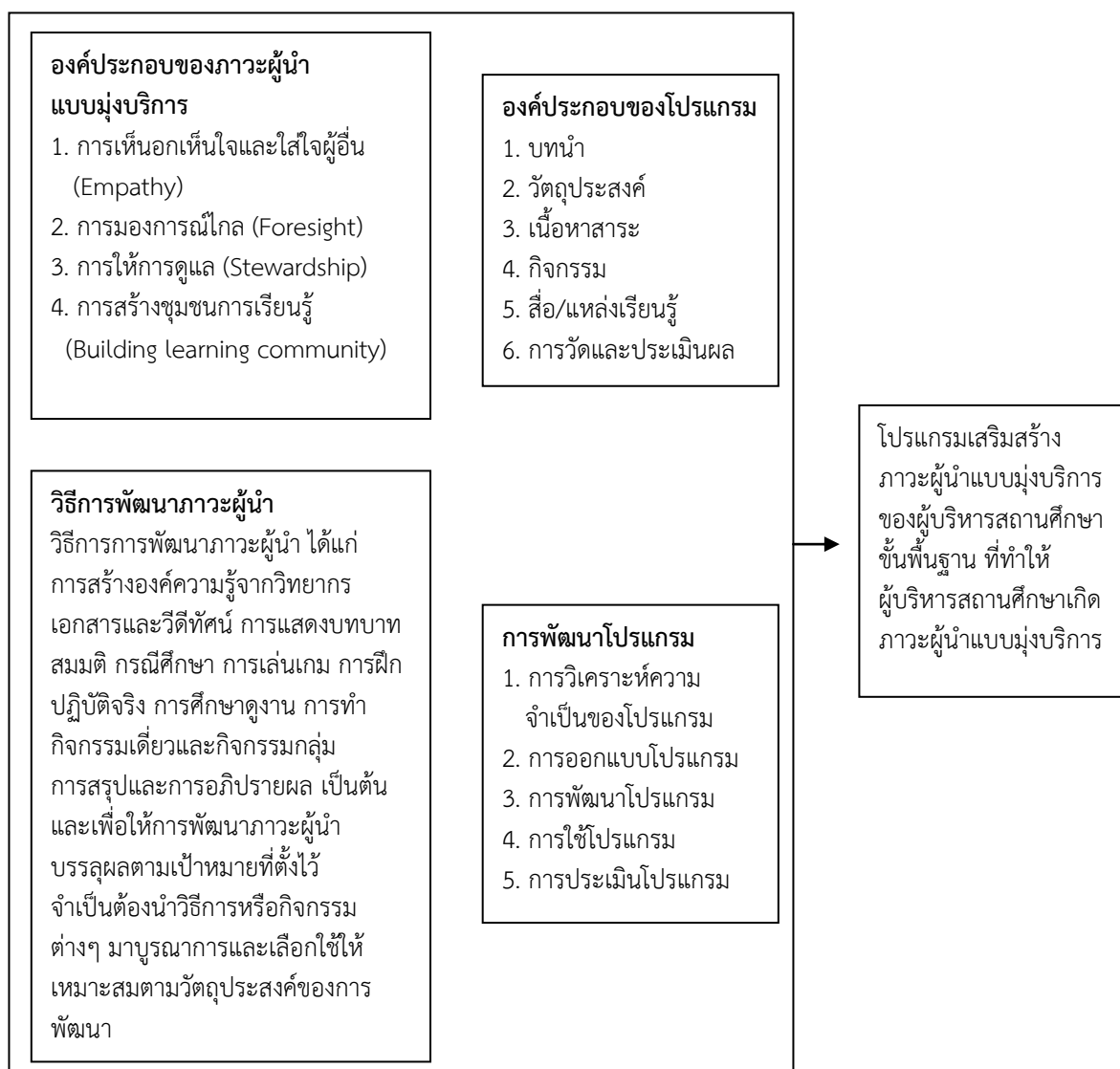
จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรม 5) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและประเมินผล (อึ้ง บัวศรี, 2542; ทรรษา สุขกาล, 2543; สุมิตรา พงศธร, 2550; ไท คำล้าน, 2551; ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์, 2553; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

4. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นของโปรแกรม 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การประเมินโปรแกรม (Carolyn Barratt and others, 2556)

จากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมกรรมของผู้นำที่แสดงออกซึ่งอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าวจิตใจ อิทธิพลความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง และสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์กรได้เกิดแรงบันดาลใจ และปฏิบัติตามเพื่อให้อาจบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้อื่นเป็นอันดับแรก เป็นคุณลักษณะทางจริยธรรมที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่นโดย การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)

3. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการสนใจรับฟังผู้อื่น ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น การปฏิบัติต่อผู้อื่น ด้วยความเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การแสดงความห่วงใยผู้อื่น ร่วมรู้สึกในความทุกข์ยากของผู้อื่น และการช่วยให้ผู้อื่นควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด จะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ โดยการสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น

4. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง สามารถถอดบทเรียนจากอดีต เพื่อมาผนวกกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรค ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกันล่วงหน้า สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน จะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพองค์การ การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และการวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร

5. การให้การดูแล (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่รับผิดชอบต่อผู้อื่น การคิดเชิงบวก ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นก่อนตนเอง ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ และเกิดความเชื่อใจกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลและรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่น มากกว่าความต้องการตนเอง จะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ โดยการมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบต่อผู้อื่น การคิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่ และการอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร

6. การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) หมายถึง ความพยายามในการพัฒนาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ สร้างผู้อื่นที่มีความแตกต่างกันให้เกิดความรู้สึกถึงการเป็นกลุ่มชนเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน การสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกันการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ จะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ โดยการเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น และการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์



7. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรู้ ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การออกแบบวิธีการที่ใช้ในการเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม การวางแผน การจัดทำโปรแกรม การสร้างโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนา การนำโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนา และการประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

9. โมดูล หมายถึง เอกสารประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรู้ ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

10. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 1.2 ลักษณะภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 2.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 2.5 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 3.2 ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 3.3 รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
 - 3.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
4. โปรแกรม
 - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
 - 4.4 การประเมินโปรแกรม
 - 4.5 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ



แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กร หากทุกคนในองค์กรมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นในตนเองก็จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยนำพาองค์กรทุกองค์การไปสู่ความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

1. ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาทที่เหนือผู้อื่นโดยมีความสามารถในการชักจูง โนมน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ทองใบ สุทธาริ (2549) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วโร เพ็งสวัสดิ์ (2549) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมณี (2550) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำ เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (influence) หรือการดลบันดาลใจ (inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำให้บางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

กรณีย์ ปัญโญ (2551) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูง โนมน้าว ชี้นำ สั่งการหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือผู้อื่น และสามารถที่จะจูงใจในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและดำเนินการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม



วิโรจน์ สารัตนะ (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change)

Fiedler และ Chemers (1974) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

Stogdill (1974) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มและอำนาจ ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่มสอดคล้องกับแนวคิดของ Boles and Deverport (1975) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม สมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Daft (1999) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

Owens (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

Yukl (2002) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่างๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Northouse (2009) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (trait) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) พฤติกรรม (behavior) และความสัมพันธ์ (relationship)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกซึ่งอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจ และสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์กรได้เกิดแรงบันดาลใจ และปฏิบัติตามเพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ลักษณะภาวะผู้นำ

ลักษณะภาวะผู้นำที่กล่าวถึงในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและผลการวิจัยต่างๆ ดังนี้

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ตัวขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง สมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related



Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค และ มุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงาน กับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการ ศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับ ผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

James และ Barry (1995) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่อง และสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการของผู้นำ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ (being honest) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด ของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่พูดจริง มีจริยธรรมเป็นหลักยึด สำหรับผู้อื่นทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มองไปข้างหน้า (being forward-looking) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางและคำนึงถึงอนาคตขององค์การ และจะต้องบอกผู้ร่วม ทางได้ว่าเขาจะเดินทางไปยังที่ใด
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้แรงดลใจ (inspiring) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีพลังมาก มีแนวคิดในทางบวกเกี่ยวกับอนาคตเป็นผู้ให้แรงดลใจแก่ผู้อื่นและจะต้องเป็นผู้ที่สามารถ สื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นรวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ก็คือผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถที่จะดลใจผู้อื่น มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้ผู้นำคนนั้นล้มเหลว ผู้นำจะต้องดลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (being competent) โดยไม่จำเป็นต้อง

เก่งทางด้านเทคโนโลยีของการทำงาน แต่จะต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำ และ สภาพองค์การที่เขาทำงานอยู่ เช่น ผู้นำระดับสูงในองค์การจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถ ในการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเก่งทางเทคนิค

วาร์โรว์ (2549) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำองค์การสู่ ความสำเร็จ จำแนกได้ 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะ ด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับ ความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับ



ผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่นมีฐานะ มีความสามารถในการคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะทางกาย คือ มีบุคลิกภาพที่ดีแต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีสุขภาพกายที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมีวาจาไพเราะ เป็นต้น 2) ลักษณะทางจิตใจ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น เป็นต้น

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาภาวะผู้นำทำให้ทราบว่า ผู้นำในยุคดั้งเดิมหรือผู้นำในสมัยก่อนมีอยู่หลายรูปแบบ หลายลักษณะซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับยุคสมัยและสังคมในแต่ละยุคสมัย ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำมีการปรับเปลี่ยนตามแต่ละยุค แต่ละสมัยและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) และแบ่งภาวะผู้นำตามระยะการพัฒนา ดังต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (1990) ได้แก่ 1) The Tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา (อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์, 2553) ภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคูณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศ เชื่อเสีย ความต้องการมีอำนาจความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งคุณลักษณะที่เป็นความถนัดตามธรรมชาติ



ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่นกัน คุณลักษณะด้านสติปัญญาต่างๆ ไป ความคล่องแคล่วทางวาจา และความสามารถเป็นต้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

ระพีพรรณ ร้อยพินา (2553) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านอารมณ์ ร่างกายและจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ นำซึ่งแสดงออกทางบุคลิกภาพของผู้ นำ โดยประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น การพูด บุคลิกท่าทาง ความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย และกิริยาท่าทางอื่นๆ 2) ลักษณะทางด้านจิตใจ เช่น ด้านสติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม แรงจูงใจ ค่านิยม ซึ่งทั้งสองอย่าง อยู่ในตัวของผู้นำทุกคน

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ และทำการศึกษา วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ดังนี้

Lewin และคณะ (1939) ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใดซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แบบอิตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

กลุ่มที่ 2 แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader หรือ Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะยินยอมให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่ม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

กลุ่มที่ 3 แบบตามสบาย (Laissez-faire หรือ Free Rein) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุม ผู้นำอาจจะมีใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

Likert (1967) ได้นำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบเป็นลำดับต่อเนื่อง โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitive-authoritative) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีการเผด็จการสูงมากที่สุด จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษเพื่อให้เกิดความกลัว มีการให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนสู่ล่าง สิทธิในการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย



รูปแบบที่ 2 เผด็จการแบบเมตตาการุณา (Benevolent-authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ มีการใช้วิธีการให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชานานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนเป็นบางครั้ง ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแต่มีการควบคุมในระดับนโยบายอย่างใกล้ชิด มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูก

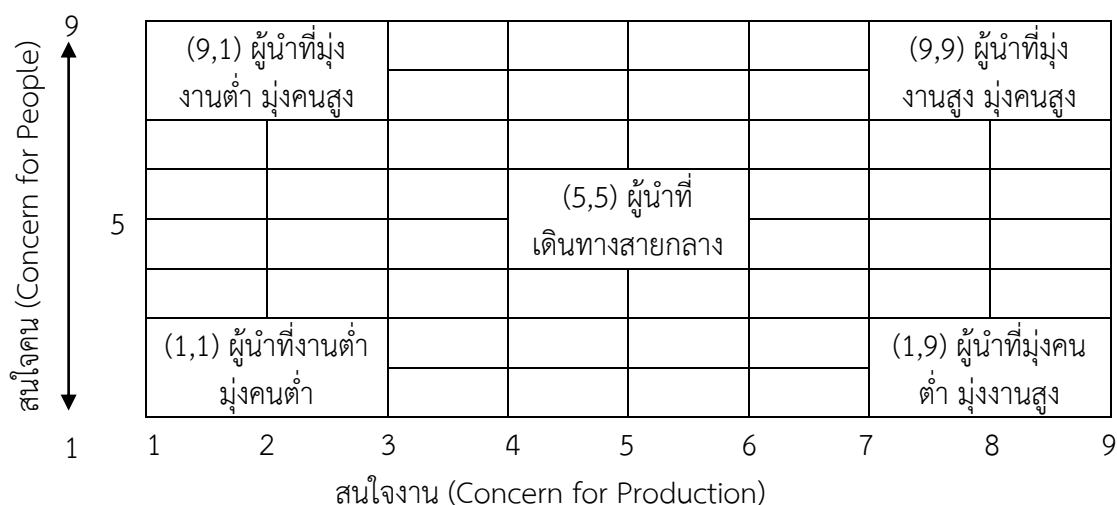
รูปแบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำประเภทเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ และเผด็จการแบบเมตตาการุณา พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล สำหรับการลงโทษจะมีการใช้บ้างแต่ไม่ใช่บ่อยครั้งมากนัก มีการกำหนดนโยบายแบบกว้างๆ โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ตัดสินใจ และยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามใช้วิธีการที่หลากหลายในการให้คำปรึกษา และยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนสู่ล่างและจากล่างสู่บน

รูปแบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำประเภทนี้ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม จะมีการให้รางวัลที่เป็นเงินหรือสิ่งของมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร ส่งเสริมการสื่อสารในทุกระดับ กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจไปทั่วองค์กรกับผู้บริหารในทุกระดับ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ Likert พบว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด

Hoy และ Miskel (2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติของ Halpin, Winer และ Stogdill มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) พบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจกรรมสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

Lussier และ Achua (2001) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid/Management Grid) โดยได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยวางแผนการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) ด้วยการใช้โครงข่าย (Grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน ซึ่งแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ดังแสดงในภาพต่อไปนี้





ภาพประกอบ 2 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier and Achua, 2001)

จากภาพประกอบ 2 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ เป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Impoverished Management) อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานเสร็จน้อยมากและจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร

ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง หรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร (Country-Club Management) ซึ่งจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสนใจในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร

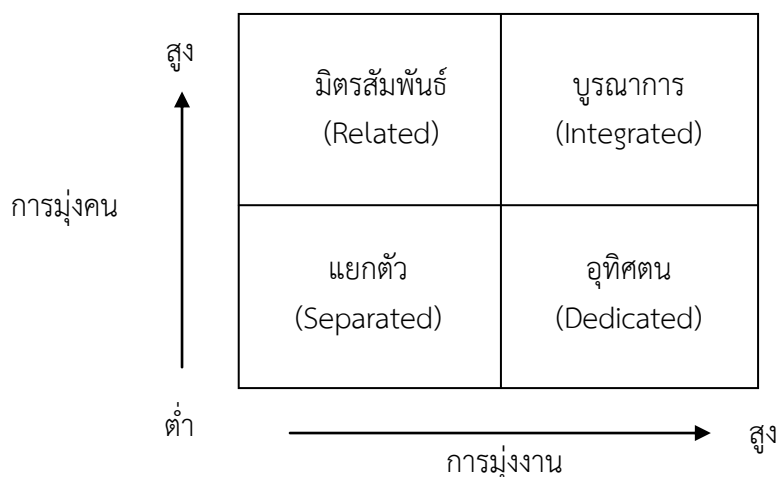
ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตาม ที่วางแผน แต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Management)

ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ และประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle-of-the-Road Management) โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นได้แต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและ



กำลังใจพอสมควร ซึ่งก็ไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

Reddin (1970) ได้สร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ (Reddin's the Three-Dimensions theory of Leadership) โดยได้พัฒนาทฤษฎี 3 มิติของภาวะผู้นำ โดยอาศัยแนวคิดจากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ คือ 1) แบบมุ่งงาน (Task Behavior) และ 2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ Reddin มีความเชื่อว่าการทำงานให้สำเร็จผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลการงานที่สำเร็จตามเป้าหมายจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ Reddin ได้นำแบบของผู้นำ 4 แบบ ที่ได้จากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ 2 แบบ หรือ 2 มิติ และมิติที่สาม ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ ที่ใช้ในการจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ ปรากฏในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (1970)

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ที่มีประสิทธิภาพเรียกว่านักพัฒนา (Developer) โดยผู้นำจะสนใจในการเลือกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า นักบุญ (Missionary) คือผู้นำที่สนใจในการมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มาก เพื่อมุ่งหวังที่จะใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำมาซึ่งประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้นำหรือเป็นผู้นำที่ต้องการมวลชนสนับสนุนตนให้มีโอกาสอยู่ในตำแหน่งผู้นำ หรือเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง
2. ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Style) หมายถึง ผู้นำที่ต้องการความสำเร็จของงานสูงและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า นักบริหาร (Executive) โดยผู้นำจะเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้นำและมีความพยายามอย่างมากในการบูรณาการ



ความต้องการขององค์กร และของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยกันได้ด้วยดี ในทิศทางเดียวกัน ส่วนผู้นำแบบบูรณาการที่ขาดประสิทธิภาพเรียกว่า ผู้ประนีประนอม (Compromiser) คือผู้นำที่มุ่งจะประนีประนอม ให้มีความสำคัญกับงานและผู้ปฏิบัติงานในระดับที่เท่ากัน และพยายามหลีกเลี่ยงหรือมุ่งไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งส่งผลให้ผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Style) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งหมายความสำเร็จของงานสูงมากจนบางครั้งถึงกับละเลยความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบอุทิศตนที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่าผู้นำเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Autocrat) คือผู้นำที่จะชี้แนะการปฏิบัติงานด้านต่างๆ แต่ยังให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบอุทิศตนที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบรวบอำนาจ (Bureaucrat Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะทำทุกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ให้ความสนใจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาชอบสั่งการ ควบคุมใกล้ชิด สร้างแรงกดดัน และตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตนเอง

4. ผู้นำแบบแยกตัว (Separated Style) หมายถึง ผู้นำที่สนใจในงานและลูกน้องน้อยมาก จนถือได้ว่าเป็นผู้แยกตัวออกไปการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ก็ทำตามกฎ ระเบียบของหน่วยงานไม่ชอบรับผิดชอบงานใดๆ ด้วยตนเอง ผู้นำแบบแยกตัวที่พอมีประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้บริหารแบบทางการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่ตนเองได้รับมอบหมายมา โดยผู้นำเป็นเพียงผู้นำสารเท่านั้น ผู้นำแบบแยกตัวที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้ละทิ้งหน้าที่ (Deserter) คือ ผู้นำละทิ้งทั้งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร ปลอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่แทน ผู้นำแบบนี้จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้ตัวเองทำงานเพิ่มมากขึ้น และจะทำทุกอย่างเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง

แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย จะไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดี มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้เสมอ

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อยใช้อำนาจในการบริหาร มุ่งงานอย่างเดียวไม่คำนึงถึงผู้อื่นไม่วางใจผู้อื่นขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานชอบใช้วิธีการสั่งสอนให้ผู้อื่นทำงาน

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก โดยมีลักษณะของผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่เป็นคนที่ถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจไม่ดี ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง

1. ผู้คุมกฎเกณฑ์หรือผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่สนใจทั้งงานและคนน้อย ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและเข้มงวด มักไม่มีความริเริ่มไม่สนใจพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้พบได้ในระบบราชการทั่วไป



2. ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย มีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสมทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี สนใจพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักเลื่อมใสและไว้วางใจ

3. ผู้บังคับงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคนน้อย มีลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี สามารถสั่งการโดยผู้ร่วมงานพอใจที่จะทำงานให้ เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับวงการอุตสาหกรรม

4. ผู้นำทีมหรือแบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำงานเป็นทีม มีการวางมาตรฐานในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพ เอาใจใส่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีและก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำสามารถได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำที่สนใจแต่ตนเอง คือผู้นำที่ไม่สนใจคนและไม่สนใจงานมุ่งหาผลประโยชน์ให้ตนเองโดยไม่ใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมาซึ่งผลเสียจะเกิดขึ้นกับองค์การเป็นอย่างมาก 2) ผู้นำที่เดินทางสายกลาง คือไม่ยึดติดกับทั้งคนและงาน บริหารงานตามหน้าที่ไม่อุทิศตนในการปฏิบัติงาน ไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้สามารถพัฒนาได้ 3) ผู้นำในอุดมคติ คือผู้นำที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อองค์การ มุ่งสร้างงานและประสานคน ผู้นำประเภทนี้สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีมากกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานไว้วางใจ และจะทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีดั้งเดิมที่มีอยู่โดยทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ โดยเน้นถึงการบริหารจัดการของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

Hoy และ Miskel (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในการสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้นตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)



ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler เป็นทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งแนวคิดนี้มีพื้นฐานที่ว่ารูปแบบผู้นำเฉพาะรูปแบบหนึ่งจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญ คือ การหารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งซึ่ง Fiedler ได้แบ่งรูปแบบผู้นำตามแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ออกเป็น 2 ชนิด คือ (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546)

1. ผู้นำที่เน้นงาน (Task Oriented)
2. ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented)

Fiedler ได้ทำการค้นหาว่าบุคคลจะเป็นผู้นำแบบใด โดยการออกแบบสอบถามไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า “Least Preferred co worker (LPC) Questionnaire: คำถามที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบหรือไม่ชอบ” ซึ่งจะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 16 ลักษณะ แต่ละลักษณะจะมีคะแนนจาก 1-8 คะแนน 1 คือ แย่ที่สุด คะแนน 8 คือ ดีที่สุด จากแบบสอบถามชุดนี้ทำให้ทราบว่าผู้นำเป็นบุคคลประเภทใด เน้นงานหรือเน้นความสัมพันธ์ หากผู้นำคนใดมีคะแนนสูงก็แสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบทำงานด้วย แต่ถ้ามีคะแนนต่ำแสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบ ดังตาราง

ตาราง 1 แสดงแบบจำลองความไม่แน่นอน LPC ของ Fiedler

ประเด็น	ระดับคะแนน								ประเด็น
พึงพอใจ เพลิตเพลิน	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่พึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ปฏิเสธ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ
ช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขี้รำคาญ
ไม่กระตือรือร้น	1	2	3	4	5	6	7	8	กระตือรือร้น
เข้มงวด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย
ห่างเหิน	1	2	3	4	5	6	7	8	ใกล้ชิด
เย็นชา	1	2	3	4	5	6	7	8	อบอุ่น
ให้ความร่วมมือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ให้ความร่วมมือ
สนับสนุน	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่สนับสนุน
น่าเบื่อ	1	2	3	4	5	6	7	8	น่าสนใจ
ชวนทะเลาะ	1	2	3	4	5	6	7	8	ประนีประนอม
มั่นใจตนเอง	8	7	6	5	4	3	2	1	ลังเล
มีประสิทธิภาพ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่มีประสิทธิภาพ
เศร้า	1	2	3	4	5	6	7	8	ร่าเริง
เปิดเผย	8	7	6	5	4	3	2	1	ปิดกั้น

ที่มา: ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)



ถ้าคะแนน ≤ 57 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่เน้นงาน
 58-63 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่อยู่ตรงการคือคำนึงถึงผู้อื่น
 ≥ 64 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่เน้นคน (สัมพันธ์)

Fiedler และ Garcia (1987) กล่าวว่า คะแนน LPC ที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำได้ 2 แบบ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่า ผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-Motivated) ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนน LPC สูงแสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented)

เพราะฉะนั้น LPC เป็นแบบทดสอบเพื่อวัดว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่เน้นงานหรือความสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาในแง่ของพฤติกรรมของผู้นำงานสามารถทราบรูปแบบของผู้นำว่าเป็นอย่างไร Fiedler ได้ทำการประเมินสถานการณ์เพื่อที่จะจับคู่ผู้นำสถานการณ์หนึ่งๆ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด Fiedler ได้สร้างปัจจัย 3 ประการ ที่มีผลต่อสถานการณ์ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Relationship) สามารถเข้ากับกลุ่มสมาชิกได้อย่างดี ผู้นำแทบไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่เป็นทางการในการทำงานเลย ตรงกันข้ามถ้าผู้นำไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มแล้วผู้นำจะต้องใช้คำสั่งหรืออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมาก เพื่อความสำเร็จของงาน Fiedler เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดของสถานการณ์

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)

2.1 ความหลากหลายในเป้าหมาย และวิธีการบรรลุเป้าหมาย (Goal-Path Multiplicity) กล่าวคือ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยมีวิธีการหลายอย่าง

2.2 มีระบบตรวจสอบการตัดสินใจ (Decision Verifiability) กล่าวคือ จัดให้มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

2.3 มีความชัดเจนในการตัดสินใจ (Decision Specificity) กล่าวคือ การปฏิบัติภารกิจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สูงสุด

2.4 มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Goal Clarity) กล่าวคือ ความชัดเจนของการกำหนดภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา (Leader Position Power)

เป็นขนาดของอำนาจที่ผู้นำได้รับจากตำแหน่ง ยิ่งตำแหน่งสูงผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่สูงยิ่งขึ้น หากอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาในองค์กรชัดเจนก็จะทำให้ผู้นำสามารถใช้อำนาจในการสั่งการได้ง่ายขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ไม่เกิดความสับสนในการทำงาน

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ผู้นำแต่ละคนจะมีภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่คงที่และมีวิธีการปรับปรุงและประสิทธิผลของผู้นำเพียง 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 เปลี่ยนผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ถ้าพบว่าผู้นำไม่พอใจในสถานการณ์ (Unfavorable) ในขณะที่ผู้นำที่มีรูปแบบการทำงานแบบมุ่งมิติสัมพันธ์ (Relation-Oriented) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องเปลี่ยนตัวผู้นำกลุ่มเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) เพื่อให้ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น



วิธีที่ 2 เปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับผู้นำ กระทำได้โดยการปรับโครงสร้างของงาน หรืออาจจะเพิ่มหรือลดอำนาจของผู้นำการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษพนักงาน

Hersey และ Blanchard (1996) ได้นำเสนอทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยหลักของทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้ตามในด้านของระดับความพร้อมและวุฒิภาวะ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ไม่ได้รับความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นๆ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. จำนวนของการออกคำสั่ง การให้คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านการทำงาน

2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรม
ด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม
และ Hersey และ Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำ และวุฒิภาวะของผู้ตามผู้นำดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการ (Telling or Directing: Q1) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิดผู้นำจะมีการระบุและอธิบายวิธีการทำงานให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการเหมาะสมกับผู้ตามที่ยินดีหรือเต็มใจที่จะทำงาน ขาดความสามารถในการทำงาน และขาดความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำ (Selling or Coaching: Q2) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์สูงเช่นกัน ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำเหมาะสมกับผู้ตามที่ยินดีหรือเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Participating or Supporting: Q3) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุนเหมาะสมกับผู้ตามที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating: Q4) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเช่นเดียวกัน ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองในทุกๆ เรื่อง เพราะถือว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีระดับความพร้อมในการทำงานสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ผู้นำแบบมอบหมายงาน เหมาะกับผู้ตาม



ที่มีระดับความพร้อมและเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มีความยินดีและเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยเพื่อหาแบบหรือสไตล์ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ยังไม่อาจสรุปได้ว่ารูปแบบใดที่เป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดหรือเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ทั้งนี้สิ่งหนึ่งที่ทำให้รูปแบบของภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบนั้นประสบผลสำเร็จได้ ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอีก 2 ประการที่ต้องพิจารณาในการเลือกใช้แบบผู้นำ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

1. ลักษณะของผู้ตาม (Follower)
2. สถานการณ์ (Situation) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของงานที่ทำ ลักษณะของหน่วยงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การอีกด้วย

ผู้ตาม (Follower) แต่ละคนย่อมมีระดับบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนมีทั้งความสามารถและความเอาใจใส่ต่องานสูง บางคนมีความสามารถสูงแต่ขาดความรับผิดชอบ ขาดความเอาใจใส่งาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่รักงานสูง และอาจมีบางคนที่ไม่ได้ทั้งสองอย่างคือ ไม่เป็นทั้งงานและยังขาดความรับผิดชอบอีกด้วย

นอกจากนี้สิ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับผู้ตาม คือ ระดับบุคลิกภาพของผู้ตามคนเดียวกัน เมื่อทำงานต่างชนิดหรืองานที่ต่างวัตถุประสงค์กัน อาจมีระดับบุคลิกภาพในแต่ละงานดังกล่าวไม่เท่ากัน

ดังนั้นเมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในแง่ระดับบุคลิกภาพที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ต่อไปผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว จับคู่ประเภทของผู้ตามตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547) ได้สรุปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตามดังนี้

1. แบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling) เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามซึ่งมีลักษณะขาดทั้งด้านความสามารถและขาดความสนใจในงาน ผู้ตามประเภทนี้มีความลังเลไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้นการที่จะให้งานสามารถลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำจำเป็นต้องใช้วิธีออกคำสั่ง การบอกให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่าตนจะต้องทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน ทำเมื่อไหร่และทำอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับ นิเทศ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship) การที่ผู้นำเน้นด้านความสัมพันธ์ด้านนั้นไม่ได้หมายความว่าผู้นำแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตรต่อผู้ตาม แต่หมายความว่า ในการนิเทศการทำงานของผู้ตามนั้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ การบอกหรือดูแลผู้ตามด้านการงานนั่นเอง จึงมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านเสริมแรงหรือด้านสัมพันธ์ต่อผู้ตาม

2. แบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามซึ่งมีความสามารถต่ำแต่มีความสนใจในงานสูง เนื่องจากผู้ตามแบบนี้ขาดความรู้ความสามารถและทักษะในงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้การชี้แนะ การบอกทำในลักษณะเป็นผู้สอนงาน หรือเป็นที่เลี้ยงใจในการทำงาน แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำรู้จักเทคนิคการเสริมแรง ตลอดจนเข้าช่วยให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วยแล้ว ความสำเร็จและประสิทธิผลของงานก็ยิ่งสูงขึ้น



3. แบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตาม ซึ่งผู้ตามมีลักษณะที่มีความสามารถสูงแต่มีความใส่ใจในงานค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ตามยังไม่แน่ใจว่าความสามารถที่ตนมีอยู่จะเหมาะสมหรือตรงกับความต้องการของผู้นำและองค์กรหรือไม่ ซึ่งเป็นความรู้สึกเชิงจิตวิทยา ดังนั้นในการจูงใจให้เขากลับมาใส่ใจกับงานมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาจากผู้ตามอย่างจริงจัง การให้ความสำคัญและความเป็นกันเองพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ แก่ผู้ตามที่เป็นสิ่งที่เข้าใจเชื่อมั่นในความหวังดีและความจริงใจของผู้นำแล้วย่อมแน่นอนว่าผลของงานย่อมมีประสิทธิภาพสูง

4. แบบผู้นำกระจายงาน (Delegation) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับใช้กับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสุด คือ ทั้งเก่งทั้งรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานด้วยใจรัก ทำงานเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าหวังสิ่งตอบแทนที่เป็นรางวัล จะทำงานด้วยการทุ่มเทและเสียสละสูง ขณะเดียวกันก็มีความเป็นตัวของตัวเอง ชอบอิสระในการคิดสร้างสรรค์งาน สามารถเป็นนายของตนเอง ตลอดจนสามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ตามประเภทนี้ พร้อมกับปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับผู้ตาม กล่าวคือ จะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ ปลอ่งงานให้ทำเองโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนหนึ่งเขาคือผู้นำคนหนึ่งเหมือนเรา ด้วยเหตุนี้ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้ว จึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย การเข้าไปช่วยคำจูงจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง

House (1971) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เรียกว่า ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานการพัฒนาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขาด้วยการทำทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยขจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไปให้การสนับสนุนโดยให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมการทำงานและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่มโอกาสเพื่อความพึงพอใจของลูกน้องแต่ละคนในการทำงานโดยไม่ควบคุมและกดดัน การจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบัง หรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง

กรณี ปัญญา (2551) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ House ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย จำแนกประเภทของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่วนสาระสำคัญของพฤติกรรมผู้นำแต่ละประเภทสรุปได้ ดังนี้



- 1.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)
 - 1.1.1 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร
 - 1.1.2 เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
 - 1.1.3 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 1.1.4 สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำในกลุ่ม
- 1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
 - 1.2.1 ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร
 - 1.2.2 ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน
 - 1.2.3 เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวเป็นผู้ที่เข้าหาได้ง่าย
 - 1.2.4 แสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพ การดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี
- 1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)
 - 1.3.1 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.3.2 ปรีกษาหารือบุคลากร
 - 1.3.3 ขอความเห็นจากบุคลากร
 - 1.3.4 ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ
- 1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership)
 - 1.4.1 กำหนดเป้าหมายให้เป็นการท้าทาย
 - 1.4.2 คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง
 - 1.4.3 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง
 - 1.4.4 มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

อย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจในเชิงการคาดหวัง (Expectancy Motivation Theory) สมมุติฐานหลักของโมเดล คือ ผู้ตามจะมีแรงจูงใจถ้าเขามีความเชื่อว่าเขามีศักยภาพในการทำงานนั้นและผู้ตามจะมีความพยายามที่จะผลิตงานให้ได้ตามที่ปรารถนาหรือตามความต้องการและได้รับรางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่คุ้มค่า (Northouse, 2004) ตัวอย่างของสมมุติฐานเฉพาะของทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำ 5 รูปแบบ จะถูกกำหนดและมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมุติฐานที่เฉพาะ 5 สมมุติฐาน ปรากฏดังตาราง 2 (Hoy and Miskel, 2008)



ตาราง 2 แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่

แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่ (Concepts in the Reformulated Path-goal Theory of Leadership)			
พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior)		สถานการณ์ (situation)	ผลลัพธ์ (outcomes)
- ความชัดเจนของทางสู่เป้าหมาย - มุ่งสัมฤทธิ์ผล - การทำงานที่ง่ายขึ้น - การสนับสนุน - การมีปฏิสัมพันธ์	- ขบวนการตัดสินใจของกลุ่ม - การเป็นตัวแทน - การมีเครือข่าย - เน้นคุณค่า - การร่วมกันกระทำ	- แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา - ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา - ความต้องการปฏิบัติงาน	- ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา - การมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา - ความมีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา - ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

จากตาราง 2 ทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำจะถูกกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Path-goal Clarifying คือ การมีศักยภาพที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและมีความชื่นชอบต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการบรรลุความสำเร็จในภารกิจที่ปฏิบัติ เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและการคาดหวังของคนอื่น มีการให้รางวัลและการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Path-goal Clarifying ผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำมาซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อความต้องการที่จะปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่พึงพอใจแต่ยังมีความไม่ชัดเจน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งส่งเสริมความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแสวงหาวิธีปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่สูง จำเป็นต้องพึ่งพาแรงจูงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น House จึงได้เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented Leader Behavior) จะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในขณะเดียวกันก็ใช้วิธีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) หมายถึง การให้สวัสดิการทางสังคมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความเป็นมิตร และการใช้จิตวิทยาให้การสนับสนุนและการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน เมื่อองค์กรอยู่ในสถานการณ์วิกฤติเต็มไปด้วยบรรยากาศของความตึงเครียด หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการท้อแท้ เมื่อสถานการณ์เข้าสู่



สภาพที่เป็นปกติแล้ว การใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) จะไม่มีผลอีกต่อไป ในการสร้างความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมมุติฐานที่ 4 พฤติกรรมแบบเน้นคุณค่า (Value-based Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะสะสมคุณค่าให้แก่ตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีประสิทธิภาพ โดยการทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า ผู้ตามให้ความร่วมมือและให้การช่วยเหลือผู้นำ รวมถึงการที่ผู้นำชี้ให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หรือแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่แสดงถึงการมีอนาคตที่ดีกว่าของผู้ตามเมื่อผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และใช้พฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์โดยการเน้นคุณค่าที่ถูกรวบรวมไว้ในวิสัยทัศน์ซึ่งภาวะผู้นำที่เน้นคุณค่าจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคล

สมมุติฐานที่ 5 การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึงผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการมีสร้างพฤติกรรมการมีภาวะผู้นำร่วมกับสมาชิกในกลุ่มงาน จากการวิจัยพบว่า การที่ผู้นำมีการทำงานกับบุคคลในระดับเดียวกันอย่างแข็งขันมีความเกี่ยวข้องกับ การมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบนักบริหารอย่างเป็นทางการเพียงอย่างเดียว House ได้เสนอสมมุติฐานที่ว่า การทำงานที่มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันภายในหน่วยงาน สามารถส่งเสริมได้โดยที่ผู้นำต้องให้ความร่วมมือและแสดงความรับผิดชอบร่วมกันกับผู้ตาม เพื่อที่จะยกระดับ การสร้างความตั้งใจในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานและได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นรูปแบบในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยรูปแบบนี้จะสามารถใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจถึงสถานการณ์ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับองค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้นำ 2) พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้นำ 3) สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในขณะนั้นๆ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีวิวัฒนาการมาจากพื้นฐานความต้องการของผู้นำที่ให้ความสนใจและเกิดความต้องการในการพัฒนาและฟื้นฟูองค์การของตนเองเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมา ในปีทศวรรษที่ 1980 นักจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมี นี้ เนื่องจาก ในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์การต่างๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับของพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความพยายามในการที่จะกระตุ้นผู้ตามในการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในการปฏิบัติงาน



เกิดความตระหนัก เกิดเจตคติและวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นทั้งผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนเป็นผู้ร่วมงานกับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลและบรรลุเป้าหมายตามท้องที่ความต้องการ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543; ฌัญญพันธ์ เจริญนนท์, 2546; ยุดา รักไทย, 2546; นิตย สัมมาพันธ์, 2546) คุณลักษณะอันเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และมีวิสัยทัศน์แน่วแน่ที่จะให้บรรลุผล กล้าเสี่ยงด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น มีการยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ครูเกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกรื่นจรม ภาควมใจและให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมุ่งพัฒนาครูไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา (เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถใช้ขบวนการที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติโดยผ่านทางความสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนสร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมในการแสดงออกในการกระตุ้น หรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมปฏิบัติงาน ได้แก่ การเกิดความตระหนัก เจตคติ ความรับผิดชอบ เกิดแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

4.2 ความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างมากในบริบทของสังคมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ มากมาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะกระจายเข้าถึงทุกภาคส่วน ผู้นำองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างองค์กรให้สามารถพัฒนาได้ได้อย่างยั่งยืนและเกิดประสิทธิผล ผู้นำจะต้องสามารถนำพาองค์กรก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จ หากองค์กรใดหยุดนิ่งอยู่กับที่หรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กร ให้สอดคล้องกับกระแสโลกก็จะเป็นองค์กรที่ล้าหลังและไม่สามารถที่จะเข้าไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2542)

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาว่า การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร และควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบทที่เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรมไทย ซึ่งผู้นำ



ข้าราชการ จะต้องใช้กลยุทธ์และความสามารถในการรณรงค์ส่งเสริม กระตุ้น และสร้างความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับข้าราชการในระดับปฏิบัติให้เห็นคล้อยต่อการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวว่าโดยสรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และความไม่มั่นคงต่อองค์กร ซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความล้มเหลวโดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังกล่าวผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญาและพัฒนาหน่วยงานเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสในอนาคต โดยพยายามพัฒนาองค์การในทุกๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์การ โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม

4.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแต่ละองค์การจำเป็นต้องสร้างคุณลักษณะความเป็นภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น โดยคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความแตกต่างจากคุณลักษณะของผู้นำทั่วไป ตามที่นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมนา ธนินธ์ (2545) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้มีการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน
2. มีความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส มีการแสวงหาโอกาสในการนำความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เป็นผู้ที่เปิดใจกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความตระหนักรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรตลอดเวลา
3. มีความอดทนต่อสถานการณ์มีความคล่องตัว และมีความสามารถในการจัดการสิ่งต่างๆ ที่อยู่ใต้อาณัติการบังคับและสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการมุมมองในอนาคตที่เป็นด้านบวกและมองโลกในแง่ดี

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่คล้อยตาม โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีมุมมองที่ยาวไกลในการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าโดยมีเป้าหมายที่การสร้างประสิทธิผลให้องค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นทางการและมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารประเภทนี้จะเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน



ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2546) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร การศึกษารุ่นใหม่ควรมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ
2. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและวางแผนพัฒนาองค์กรไว้อย่างมีคุณภาพ
3. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นที่ใช้กระบวนการในการคิด การจัดการ การค้นคว้าวิจัยและการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหาร มีการทำงานอย่างโปร่งใสและพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน มีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น ใช้การทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการและการทำงานเป็นทีม
5. มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน ประกอบด้วย คนในชุมชน ผู้นำชุมชนและนักการเมืองท้องถิ่นบริหารชุมชนได้อย่างดี
6. มีการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประกันคุณภาพการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือมีการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน
2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้ามาร่วมกลุ่มในการทำงานและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน มีความสามารถในการสื่อสารโดยใช้คำพูดหวานลุ่มชกจูงและทำให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้นำที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี กล้าเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้ง และมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง



6. สร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล มีความสามารถในการสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ตาม รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Riggio (2006) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบสนองผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจโดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเองและใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ ความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำ และยักรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขา มีบารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและเน้นในการมีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่า ความเชื่อ และความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร และขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนที่แสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร



3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มผู้นำที่ดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดไว้ตายตัว และเป็น การเมือง หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไป ที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลเพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่นๆ ผู้นำจะตระหนักถึง การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้ให้การสนับสนุน และมุ่งสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งไปยังประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

4.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการได้เสนอเกี่ยวกับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

Mcshane และ Glinow (2000) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

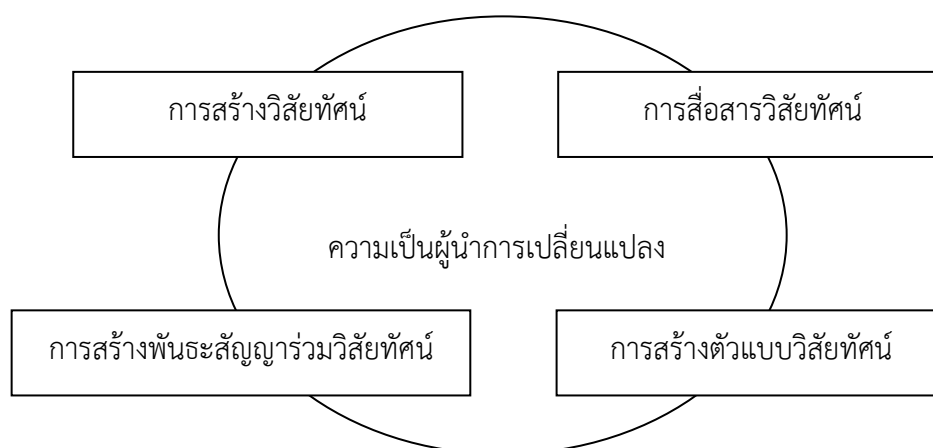
1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้น และให้ทุกคนในองค์กรมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน



3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modeling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ตามเกิดน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลา และการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ปลุกเร้าให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องแสดงจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกันปรากฏในภาพประกอบ 4 (McShane and Gilnow, 2000)



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ McShane และ Gilnow

Fullan (2001) ได้เสนอองค์ประกอบของผู้นำของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การสร้างจุดมุ่งหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral Purpose) ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก ผู้รับบริการและชุมชน โดยที่ผู้นำกระตุ้นและพยายามสร้างแนวคิดเชิงบวกให้กับผู้ตามอันจะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว
2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ให้แก่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและสุดท้ายจะเป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงแทรกตัวอยู่ในสถาบันอย่างยั่งยืน



3. การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Relationships Building) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและระหว่างผู้นำกับกลุ่มบุคคลภายในองค์กร

4. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และต้องมีการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กร

5. ความสามารถในการสร้างความเชื่อมโยง (Coherence Making) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจและสร้างความเชื่อมโยงในแต่ละส่วนของการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่เป็นความสำเร็จขององค์กรและสร้างความต่อเนื่องระหว่างการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งภายใต้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ผู้นำจะต้องปฏิบัติอย่างมีพลัง (Energy) กระตือรือร้น (Enthusiasm) และมีความหวัง (Hope)

Ward (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 องค์ประกอบ คือ

1. สร้างความรู้ให้เกิดในตน (self knowledge) คือ ลักษณะบุคคลที่มีความรู้ตัวต่อความเชื่อส่วนตน เจตคติ จุดแข็งและจุดอ่อนของตน ลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้นำใช้ความรู้สึกต่อคุณค่า และความเชื่อในตน ทำให้เกิดความเข้าใจถึงการกระตุ้นส่งเสริมและตอบโต้ความคิดเฉพาะเรื่องได้ดีจากการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงความกล้าแกร่งในการค้นหาเพื่อสร้างระดับความเข้าใจใหม่ขึ้น ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางที่ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ คือ การสร้างความเป็นนักวิชาการหรือผู้รู้ให้กับผู้นำ

2. ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม (authenticity) คือ ลักษณะที่ได้แสดงว่าเข้าใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นลึกซึ้ง ลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการพัฒนาสัมพันธภาพของความไว้วางใจขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสร้างความสำเร็จของงาน

3. ความเชี่ยวชาญ (expertise) คือ การมีความรู้ มีทักษะและมีความสามารถทางเทคนิคที่เป็นที่ต้องการเพื่อการทำงานขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงออกถึงสมรรถนะในสาขาความเชี่ยวชาญให้ปรากฏ ผู้นำเช่นนี้จะกระตุ้นผู้อื่นอย่างเฉลียวฉลาด เพื่อพัฒนาแนวคิดใหม่และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเจริญเติบโตให้บุคคลในองค์กร

4. วิสัยทัศน์ (vision) คือ ลักษณะของการมองไปข้างหน้าไกลๆ อย่างสร้างสรรค์ได้ หรือมองเห็นความคาดหวังในอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้น สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้เกิดความปรารถนาที่จะมุ่งมั่นเดินทางไปสู่เป้าหมายที่สูง

5. ความยืดหยุ่น (flexibility) คือ ความสามารถในการสร้างความรู้สึกลบยาให้ตนเองในขณะที่อยู่ในภาวะของความไม่แน่นอน ความสับสนและความซับซ้อนของสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ได้ง่ายและในเวลาเดียวกันก็ช่วยเหลือผู้อื่นให้ดำรงอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ด้วย ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะแสดงให้เห็นว่ามีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงานให้บุคคลที่มีผลให้บุคคลเหล่านั้น มุ่งทำงานที่ก่อประโยชน์กับองค์กร ด้วยการใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่



6. ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (shared leadership) คือ ลักษณะการทำให้เกิดความมีอำนาจทัดเทียมกันในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่นำกลุ่มร่วมทางเดินที่ตนเองค้นคว้าหรือสร้างสรรค์ขึ้นโดยการกระตุ้นผู้อื่นให้สร้างสรรค์ความคิดใหม่แล้วแสดงออกเป็นสิ่งสร้างสรรค์ใหม่

7. บารมี (charisma) คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่ดึงดูดให้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ให้คุณค่ากับความต้องการของมนุษย์ด้วยการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเชิงการสนับสนุนส่งเสริม เท่ากับเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เข้าไปได้เข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นได้ และได้รับความเคารพเชิดชู ศรัทธา จากกลุ่ม ส่วนผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นและใฝ่รู้ต่อความมุ่งมั่นของบุคคลในกลุ่ม และซื่อสัตย์ต่อองค์กร

8. ความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น (inspire and motivate others) คือ การแสดงออกถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างความสำเร็จสูงสุดให้องค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ลักษณะเช่นนี้ จะใช้พลังงานสูงในการกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานที่เกิดผลิตผล สร้างความมั่นใจให้กลุ่ม และสร้างสิ่งแวดล้อมของการยึดเหนี่ยวเพื่อเรียนรู้กันในกลุ่ม

Bass และ Riggio (2006) ได้เสนอองค์ประกอบของโมเดลเต็มรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งจำแนกตามรูปแบบของภาวะผู้นำได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย/ตั้งรับ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Idealized Influence-Attribute) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Idealized Influence-Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

Roger Gill (2006) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม และเป็นความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจและการพัฒนาของคน โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะถูกยกเว้นการขัดคำสั่งจากผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสนใจด้วยตนเอง ทั้งในลักษณะกลุ่มองค์การและสังคม รวมทั้งการมีอำนาจแรงจูงใจ และศีลธรรมล้วนเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงในทางที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบ่งองค์ประกอบได้ดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงการพิจารณาแต่ละบุคคล โดยใช้กระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลงแต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ ผู้นำควรจัดหาโอกาสที่จะเรียนรู้ฝึกฝน ให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการพัฒนางาน

2. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำเสนอข้อคิดให้ผู้ตามและโอกาสให้คิด โดยผู้ตามตอบรับการสนับสนุนจากผู้นำด้วยการคิดเชิงจินตนาการอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็น โดยผู้นำสามารถเพิ่มเติมความรู้ทักษะความสามารถให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงาน



3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของอนาคต วางเป้าหมายองค์การ และเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยการจูงใจและแนะนำให้ผู้ตาม เกิดความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมายและผลงานนั้น และสร้างแรงบันดาลใจและให้โอกาสแก่ผู้ตามในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และมอบโอกาสในการทำงานแก่ผู้ตาม

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบาร์มี ผู้นำต้องแสดงความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ การนอင့်การไปสู่เป้าหมาย การตัดสินใจ และแสดงความจริงใจกับผู้อื่น และให้ความสำคัญกับความสำเร็จมากกว่าความผิดพลาด และถ้าผู้นำให้ความจำเป็นกับผู้อื่นก่อน นั้นหมายถึง มาตรฐานที่สูงขึ้นของพฤติกรรมตามหลักจริยธรรมและศีลธรรมที่พึงประสงค์

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นตัวในการทำผ่นร่วมกันให้เป็นจริง

2. การสร้างบาร์มี (charisma) การที่ผู้นำทำให้บุคคลอื่นๆ มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจ ความนิยม คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยม ยกย่องจนกระทั่งคนอื่นๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากบาร์มีที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัล จะให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งมีการวางแผนล่วงหน้าและเฉียบพลัน

4. การเอื้ออำนาจ (empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการ และมีการสนับสนุนการขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบและมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา หรือการกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลาย อันเกิดจากจิตใจที่ติงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำของ Bass และได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบาร์มี (idealized influence and charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะ



มีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้ องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรคใหม่ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการเริ่ม สร้างสรรคใหม่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการ เป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

สุริย น าชธรรมา (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ Bass และได้กล่าวถึงองค์ประกอบไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้นำ จะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน



3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (individualized consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตในแต่ละคน ผู้นำพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับผู้นำ โดยเฉพาะในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม หรือให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ ผู้นำจะต้องสร้างความตระหนัก สร้างความมั่นใจ สร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิกในองค์การ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นเชิงอุดมการณ์ เป็นผู้รู้จักเข้าใจผู้อื่น และเป็นผู้ที่เอื้อให้ผู้อื่นได้แสดงความเป็นผู้นำอย่างเสมอภาค เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (Servant Leadership) ได้ถือกำเนิดมานาน และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันมีการเขียนหนังสือและบทความที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเพิ่มมากขึ้น และมีหลายองค์การองค์การชั้นนำในสหรัฐอเมริกาได้มีการนำแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมาใช้อย่างแพร่หลาย พร้อมทั้งนำมาเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย (Andrea, Timothy, Broene and Kubasek, 1998)

สำหรับประเทศไทยงานวิจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการได้เริ่มเข้ามาไม่นานนัก และนักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบรับใช้” “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้” แต่สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ” เพื่อมุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีความตระหนักในการเป็นผู้ให้บริการและเป็นผู้เอื้อในการบริหารงานและการเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

1. ความหมายภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

Greenleaf (1970) เป็นผู้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นคนแรกโดยให้ความหมายว่า ผู้นำแบบมุ่งบริการ คือ ผู้นำที่ให้การบริการผู้อื่นก่อนที่มาจากความรู้สึกเป็นธรรมชาติของจิตใจ ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ตามด้วยการให้บริการทั้งความรู้และความช่วยเหลือ



จนมั่นใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้ตามนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว จากการได้เห็นผู้ตามหรือผู้ได้รับบริการเหล่านั้นมีการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าขึ้น และภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ยังหมายถึง การปฏิบัติที่เลือกเป็นฝ่ายให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรกจากนั้นผลลัพธ์จึงนำมาซึ่งการนำ ผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรม การเห็นคุณค่าของคน และการเสริมพลังอำนาจ ต่อมา Spears (2005) ได้ขยายความหมายของคำว่าผู้ให้บริการ (servant) และผู้นำ (leader) อาจดูมีความหมายที่ขัดแย้งกันแต่แท้จริงกลับเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกันและสามารถไปด้วยกันได้ โดยมีมุมมองแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เจาะจงในเรื่องของการปฏิบัติตนเพื่อการรับใช้และการให้บริการที่มองในลักษณะของรูปแบบทางศาสนา

กลุ่มที่ 2 เน้นการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และคุณค่าเพื่อพัฒนาผู้อื่นโดยมองข้ามประโยชน์ของตนเองที่เป็นในลักษณะขององค์การให้ความช่วยเหลือที่ไม่หวังผลกำไร

กลุ่มที่ 3 เน้นลักษณะสำคัญด้านวิสัยทัศน์ คุณธรรมจริยธรรม การคุ้มครองดูแล การสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุผลที่ตั้งไว้ เป็นลักษณะของการบริหารที่เพิ่มศักยภาพทางการเรียนรู้ ส่งเสริมคุณค่าของบุคคลให้มีความพร้อมทั้งทางร่างกายและคุณธรรมในจิตใจ

Daft (1999) อธิบายว่า ผู้นำแบบมุ่งบริการ จะคิดถึงการบริการและประโยชน์ของผู้ตามก่อนผลประโยชน์ของตนเอง ใช้ความสามารถของตนที่มีทำให้ผู้ตามและองค์การเจริญเติบโต บรรลุเป้าหมายให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นมากกว่าความต้องการได้รับตำแหน่งหรือ อำนาจ มีความเสียสละ ไม่หวังผลตอบแทนแต่จะอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่

Yulk (2002) อธิบายว่า ผู้นำแบบมุ่งบริการ จะมีพื้นฐานความรับผิดชอบที่แสดงถึงความมีคุณธรรมจริยธรรม ให้การดูแลเอาใจใส่ รวมถึงมีการมอบอำนาจ ผู้นำจะตอบสนองความต้องการของผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความฉลาดขึ้น มีการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองมากขึ้น

Page และ Wong (2003) สรุปว่าเป็นการให้การบริการผู้อื่นที่เปรียบเหมือนการลงทุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาชีวิต และผลกำไรคือความสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Laub (2003) อธิบายว่าผู้นำแบบมุ่งบริการหมายถึง ความเข้าใจและการปฏิบัติที่ถือความต้องการและประโยชน์ของผู้อื่นก่อนประโยชน์ของตนเอง การเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวกับผู้ร่วมงาน มีความซื่อตรง มีการมอบอำนาจให้กับผู้อื่น

Dennis (2004) ให้ความหมายว่า ผู้นำแบบมุ่งบริการ ทำให้องค์การ มีชีวิต และ ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ความรัก การเสริมพลังอำนาจ วิสัยทัศน์ การมอบอำนาจ และการไว้วางใจ

Nwogu (2004) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ เป็นการให้บริการก่อนจากนั้น จะกระตุ้นความสัมพันธ์ที่ดีในการสร้างบรรยากาศ คุณค่า และความเคารพนับถือ การสร้างทีมงาน และการให้การรับฟังผู้ร่วมงาน

Drury (2004) อธิบายว่า ผู้นำแบบมุ่งบริการ นำมาซึ่งความสำเร็จ และ เกิดความเชื่อมั่น เป็นการนำสิ่งที่มีอยู่ภายในจิตใจมาให้บริการผู้อื่น และสามารถเปลี่ยนให้ผู้ตาม ให้มีหัวใจของการให้บริการผู้อื่นต่อไป



Sipe และ Frick (2009) กล่าวว่าผู้นำแบบมุ่งบริการ คือ ปัจเจกบุคคลที่มีบุคลิกภาพบางอย่างโดยเฉพาะที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นผู้ให้ความร่วมมือที่มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นคนที่รู้จักใช้ญาณทัศนะในการมองการณ์ไกล เป็นนักคิดอย่างเป็นระบบ และเป็นผู้ที่ใช้อำนาจอย่างมีศีลธรรม

บั้งอร ไชยเผือก (2550) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์กร และเป็นผู้ที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

สรายุทธ กันหลง (2553) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจ และมอบอำนาจเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

อนุวัฒน์ วิภาคธารงคุณ (2553) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ที่เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว เห็นคุณค่าของผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สนับสนุนให้คนในองค์กรได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ มีภาวะพร้อมที่จะประสานใจและร่วมงานกับผู้อื่น เพื่อการสร้างสรรค์ชุมชนที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ด้วยความเสียสละ ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานต่างๆ ได้สำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะหรือพฤติกรรม การให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรก มองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในเบื้องต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้อื่นเป็นอันดับแรก เป็นคุณลักษณะทางจริยธรรมที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น มีความมุ่งมั่นในการดูแลผู้อื่น ช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น ให้กำลังใจผู้อื่น สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมองเห็นคุณค่าของตนเอง สามารถ อยู่ร่วมกับผู้อื่น เกิดความผูกพันและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและเกิดประสิทธิภาพ

2. แนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

เมื่อพิจารณาจากอดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมากทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อให้สามารถพัฒนางานของตนเองและงานในองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ต่อไป การศึกษาแนวคิดและรูปแบบภาวะผู้นำจากอดีตที่เปลี่ยนจากการบริหารที่เน้นการควบคุมเปลี่ยนเป็นการมอบอำนาจ การปฏิบัติงานที่เป็นในลักษณะของการแข่งขันเปลี่ยนเป็นการให้ความร่วมมือ ผลการทำงานที่เน้นรางวัลทางวัตถุกลายมาเป็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การศึกษาภาวะผู้นำเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดความเจริญในตนเอง และเกิดความเจริญทางจิตวิญญาณ แนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการคือการเชื่อมโยงภาวะผู้นำให้เข้ากับการให้บริการด้วยหัวใจโดยผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นก่อน (Spears, 1996)



คำว่า “ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ หรือ Servant Leadership” มีการนำมาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1970 โดยเริ่มมาจากบทความของกรีนลีฟ (Greenleaf) ในชื่อเรื่องว่า “ผู้นำเหมือนผู้รับใช้ (Servant as Leader)” ซึ่งเขาเป็นผู้ก่อตั้งศูนย์ฟื้นฟูจริยศาสตร์ Robert Greenleaf Center ในปี ค.ศ. 1985 ปัจจุบันสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองอินเดียนาโพลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อการบริหารและการทำงานในองค์กรให้เกิดความราบรื่นและประสบผลสำเร็จ บทความ งานเขียน และหนังสือ ที่กลั่นกรองมาจากการสังเกตและประสบการณ์การทำงานมาเป็นหนังสือเพื่อกระตุ้นความคิดและการกระทำของผู้นำในการสร้างเสริมสิ่งที่ดีกว่ารวมถึงการให้ความห่วงใยสังคม

งานเขียนของกรีนลีฟ (Greenleaf) เกิดจากประสบการณ์ที่ยาวนานในการร่วมงานกับสถาบันใหญ่ๆ และตกผลึกแนวคิดในปี 1960 จากการได้อ่านงานเขียนของ Herman Hesse เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) บุคคลสำคัญในเรื่องนี้คือลีโอ (Leo) ผู้เปรียบเสมือนคนรับใช้ที่เข้าร่วมเดินทางไปด้วยและเป็นผู้ซึ่งให้การดูแลเอาใจใส่สมาชิกที่ร่วมเดินทางอย่างดีด้วยจิตวิญญาณในการให้บริการอย่างแท้จริง การเดินทางเป็นไปได้อย่างดีจนเมื่อลีโอได้หายไป การเดินทางเกิดความวุ่นวายในทันทีและสุดท้ายได้หยุดลงโดยไม่สามารถดำเนินต่อไปได้เนื่องจากไม่มีลีโอ ภายหลังได้พบว่าลีโอผู้ซึ่งเข้าใจว่าเป็นผู้รับใช้ในครั้งนั้นแท้จริงแล้วเขาคือผู้นำที่ทำให้สมาชิกทั้งหมดเดินทางอย่างปลอดภัยและราบรื่นด้วยจิตวิญญาณและความเป็นผู้นำแห่งการให้บริการนั่นเอง

แนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเปรียบเหมือนแนวคิดทางอุดมคติในเชิงปฏิบัติที่ได้ผลจริง เพราะผู้ที่มีจิตใจรับใช้ผู้อื่นก่อนที่จะคิดถึงตนเองจะสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่คิดถึงแต่ตนเองก่อนหรือมากเกินไป การให้บริการในที่นี้จึงหมายถึงการที่ผู้นำตอบสนองความต้องการที่ยังขาดของผู้ตามในองค์กรให้ได้รับในลักษณะต่างๆ เช่น การให้การรับฟังความคิดเห็น ปัญหาและข้อเสนอแนะ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การให้ความรู้และคำแนะนำที่เปรียบเสมือนการให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การตระหนักรู้และเคารพในความคิดต่างของผู้ตาม การให้กำลังใจและเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร การให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

ผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นแนวคิดในการเสริมพลังอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร Greenleaf (1977 อ้างถึงใน Spears & Lawrence, 2002) กล่าวว่า “โมเดลของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ผู้นำแบบมุ่งบริการมีความรับผิดชอบพื้นฐานอันแสดงถึงความเป็นจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง หนุนถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ประารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องเสริมพลังอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำแบบมุ่งบริการมากยิ่งขึ้นในสังคม (Yulk, 2002)

Daft (2000) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม ร่วมกันออกแบบโครงสร้างขององค์กร การเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมที่เป็นการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มากกว่าการควบคุมเพียงผู้นำ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีกว่า เพื่อให้ออกมาใน



รูปแบบของบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกิดการมีส่วนร่วมที่ดีที่เป็น การนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การร่วมกัน พัฒนาให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง บุคลากรในองค์การสามารถมองเห็นและเข้าใจในภาพรวมขององค์การ ส่งเสริมให้เกิด การทำงานเป็นทีม เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า

ปัจจุบันแนวคิดภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม สนับสนุนผู้ตามให้มี การพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่เพื่อการไปสู่ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นการปรับเปลี่ยน ตามตำแหน่ง ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบมุ่งบริการที่แสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำดังกล่าวจะสนองความต้องการของผู้ตามและคอยช่วยเหลือผู้ตามให้ได้เรียนรู้และมีความสามารถ เพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยผู้นำแบบมุ่งบริการจะมีการรับฟังและพยายามเข้าใจผู้ตาม มีความเห็นอกเห็นใจ มีส่วนร่วมในความรู้สึกและปัญหาของผู้ตาม มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคน เสมอกัน ผู้ที่มีความแตกต่างจะยังได้รับการดูแลและได้รับความเชื่อถือ ผู้ตามจะมีการเตรียมตัวและ ความพร้อมที่จะได้รับโอกาสเพิ่มมากขึ้นในหน้าที่และสังคม

ผู้นำแบบมุ่งบริการจะมีความแตกต่างอย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบอื่น คือ ผู้นำแบบเดิมจะเกิดจากแรงขับของความต้องการในอำนาจ การครอบครอง ส่วนการให้บริการจะอยู่ รังท้ายซึ่งตรงข้ามกับผู้นำแบบมุ่งบริการที่จะเกิดจากความต้องการที่จะให้บริการแก่ผู้ตามก่อน ผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นแนวคิดที่กลับฐานจากบนลงล่าง โดยผู้นำเป็นผู้ที่เสียสละผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อผู้อื่น เน้นการเจริญเติบโต การพัฒนา และความก้าวหน้าของผู้ตามโดยการให้คุณค่าทางจิตใจและ เน้นสนองตอบความต้องการของผู้อื่น แนวคิดผู้นำแบบมุ่งบริการนี้จะใช้ความสามารถของตนที่มี เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาในการช่วยเหลือผู้อื่นมีมากกว่าความปรารถนา ในเรื่องความต้องการตำแหน่งหรือการแสวงหาอำนาจและเป็นผู้ที่เสียสละโดยไม่หวังผลตอบแทน

Patterson (2003) ได้สรุปการวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการว่าเป็นภาวะ ผู้นำของการมุ่งประเด็นไปที่การให้คุณค่ากับผู้ตาม ให้ความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็น ส่วนสำคัญของการสร้างผลผลิตให้เกิดกับองค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข และเป็นการให้บริการ ของผู้นำที่ไม่ได้มาจากความรู้สึกของการกระทำเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนแต่เป็นความรู้สึกของ ความต้องการให้บริการจากจิตใจที่แท้จริง ในส่วนของอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้ตามจะได้รับผ่าน ทางการให้บริการจากผู้นำนั่นเอง

Stone, Russell และ Patterson (2004) ได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการและได้สรุปว่าผู้นำแบบมุ่งบริการจะมุ่งประเด็นที่เป็นผู้ตาม โดยจะให้คุณค่ากับผู้ตาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การ อย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบมุ่งบริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์ แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ ส่วนในด้านของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำแบบ มุ่งบริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อ จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลใน ทางเกียรตินิยม (Self-glory) ซึ่งลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการนี้จะเน้นแบบพลวัตจึงสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุค ปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเป็นแบบอย่างของ



ผู้บริการ การบริการจะเหนียวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยอิทธิพลต่อการลดความไม่พึงพอใจของผู้ตามลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาว

Certo (2006) ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นวิธีการนำของผู้หน้าที่เห็นวาทะที่พื้นฐานที่สำคัญของการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการตามคำร้องขอของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสนองต่อความต้องการ ความปรารถนา และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าการเป็นผู้นำในลักษณะนี้จะปรากฏออกมาในรูปของการเสริมพลังอำนาจไม่ใช่ให้ทางเลือก ทุกอย่างจะเพิ่มขึ้นทั้งการบริการกลายเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์ยอดเยี่ยม ประสบความสำเร็จมากขึ้นและเจริญก้าวหน้ามากขึ้น

Blanchard (2006) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็ต้องเริ่มจากภายใน และต้องเริ่มจากหัวใจ ต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการประพฤติตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มความพึงพอใจ และทำให้อินดีที่จะร่วมงาน

Hopkin (2008) ได้กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของฮันเตอร์ (Hunter) ในหนังสือเรื่อง “The Servant: A Simply Story About The True Essence of Leadership” โดยได้ยกตัวอย่างของภาวะผู้นำรูปแบบเดิมที่ผู้ตามจะอยู่ส่วนล่างของฐานพีระมิดและ เมื่อกลับฐานของพีระมิดผู้ตามจะกลับขึ้นไปอยู่ส่วนบนในขณะที่ผู้บริหารสูงสุดจะอยู่ที่ฐานล่าง จุดนี้เองคือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่ารูปแบบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่แท้จริงนั้นคือผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้บริการและสนับสนุนผู้ตามนั่นเอง ซึ่งบทบาทของผู้นำไม่ใช่อยู่ที่การควบคุมหรือผู้กำหนดแต่กลับจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหรือให้บริการกับผู้ตาม

จากการกลับฐานพีระมิดดังกล่าวฮันเตอร์ (Hunter) ยังได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในขั้นตอนของผู้นำแบบมุ่งบริการว่าเริ่มจากความปรารถนาในการบริการด้วยใจ ด้วยความรัก และการเสียสละ จุดสูงสุดที่ผู้ให้บริการได้รับคืออำนาจและความผู้นำ ความปรารถนาก็คือความตั้งใจในการให้บริการและพฤติกรรมที่แสดงคือการสนับสนุน การเป็นเสียสละ เมื่อข้ามผ่านขั้นตอนการให้บริการดังกล่าวแล้วจะก่อให้เกิดอิทธิพลและอำนาจที่ได้รับจากผู้ตาม เมื่อทั้งหมดมีความสมบูรณ์อย่างแท้จริงแล้วการได้รับการยอมรับในความเป็นผู้นำอย่างถูกต้องก็จะตามมา ซึ่งกล่าวสรุปได้ว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่มาจากการที่ได้ให้บริการผู้อื่นก่อนเป็นสำคัญ

ฮอปกิน (Hopkin) ยังได้อ้างถึงวินสตัน (Winston) ที่ระบุค่านิยมในภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การบริการ หมายถึง ผู้นำควรตระหนักเสมอว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่าบริการผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการให้บริการแก่ผู้ตามเพื่อให้มีชีวิตที่ดีกว่าเดิม มีความก้าวหน้าและความเจริญงอกงาม



2. การนำ หมายถึง ผู้นำควรตระหนักว่าบุคคลทุกคนต้องการมีความสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ และสัญชาตญาณการตระหนักรู้และการมองการณ์ไกล การหยั่งรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงที่กระตุ้นให้เกิดพลังกับผู้ตาม

3. การให้คุณค่ากับความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ และความมีศักดิ์ศรีของผู้ตาม หมายถึง ผู้นำจะพยายามสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวและจิตสำนึกของสมาชิกให้เกิดขึ้น โดยมีได้ใช้การควบคุมหรืออำนาจบังคับ

4. ความเชื่อในพรสวรรค์ รวมถึงความสามารถเฉพาะตัว หมายถึง ผู้นำจะพยายามให้ผู้ตามได้ฝึกและพัฒนาตนเอง ให้การยอมรับและยินดีกับพรสวรรค์ของผู้ตาม มอบอำนาจให้กับผู้ตามได้ใช้ความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5. การสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ตามและตนเองให้เกิดในทุกด้าน หมายถึง ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการบำรุงรักษา การเรียนรู้ ว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และจำเป็นกับทุกคน ผู้นำจะทำตัวเป็นแบบอย่างและหาวิธีที่จะนำองค์การและผู้ตามเข้ากระบวนการที่จะให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

Spears (1996) ได้กล่าวเสริมว่า นอกจากการให้บริการกับผู้ตามการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เป็นแนวคิดและลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการแล้ว ยังมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์กรรวม และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มอีกด้วย

Winston (2004) ให้ทัศนะในเรื่องผู้นำแบบมุ่งบริการว่าผู้นำจะพร้อมอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความเคารพและให้การยอมรับ ให้เกียรติและให้การตอบสนองผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ไม่ใช้อำนาจในการบังคับหรือควบคุมผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ ผู้นำจะมีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาคำพูด ให้การดูแลผู้อื่นซึ่งไม่ใช่ในลักษณะของการควบคุมกระจายข่าวสารให้ ผู้ตามได้รับทราบและตัดสินใจบนพื้นฐานที่คำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก ให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ ช่วยเหลือให้ผู้ตามได้ค้นพบพลังความสามารถของตนและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ปรากฏขึ้นได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย โดยนำมาสรุปแนวทางหลักใหญ่ 6 แนวทางด้วยกัน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการได้รับการยอมรับในการนำมาใช้เปรียบเสมือนเป็นรูปแบบและหลักปรัชญาของหน่วยงานในการบริหารงาน ที่มองข้ามผ่านกรอบการทำงานที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองจากเดิมเป็นการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเข้ามาแทนที่ สนับสนุนการทำงานที่ผลักดันให้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจในลักษณะที่มาจาก การวิเคราะห์โดยมีกลุ่มเป็นศูนย์กลางเพื่อให้้องค์การเกิดความเข้มแข็งและเสริมสร้างสังคมที่ดีขึ้น รวมไปถึงการให้ความสำคัญในความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ที่จงใจและก่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน แทนการใช้อำนาจในรูปแบบเก่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการถือหลักในการทำงานที่สร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจที่ควรเริ่มจากความคิดของสมาชิกและชุมชนในทางบวกมากกว่ามาจากแรงจูงใจของรางวัลหรือ ผลกำไร

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเปรียบเสมือนแก่นแท้ของทฤษฎีพื้นฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการอธิบายภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่สามารถนำมาใช้ให้สอดคล้องกับบทบาทของคณะกรรมการ ผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา บทความของกรีนลีฟ (Greenleaf) ได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวางในกลุ่มขององค์การ



การบริหารการศึกษาทั้งเพื่อหวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไร ในความหมายของการเป็นผู้บริหารได้มีการกระตุ้นให้ตั้งคำถามกับตนเองว่า “ใครคือผู้ที่ต้องให้บริการ?” และ “วัตถุประสงค์ของการให้บริการคืออะไร?” แนะนำให้ผู้บริหารหาวิธีผลักดันตนเองให้เข้าถึงการทำงานขององค์กรอย่างทั่วถึง

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทขององค์กร ภาวะผู้นำชุมชนระหว่างประเทศ จำนวนองค์กรภาวะผู้นำชุมชนที่เพิ่มขึ้นต่างได้ใช้แหล่งข้อมูลการบริหารงานจาก ศูนย์กรีนลีฟ (Greenleaf Center) สมาคมภาวะผู้นำเพื่อชุมชนแห่งชาติหรือ The National Association for Community Leadership (NACL) ได้มอบรางวัลภาวะผู้นำชุมชนแห่งชาติ (National Community Leadership Award) ให้กับกรีนลีฟ (Greenleaf) ในฐานะเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำชุมชนของโลก นอกจากนั้นภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการยังได้รับการยกย่องว่าทำให้องค์กรและสถาบันใหญ่หลายแห่งได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริงซึ่งประกอบด้วยองค์การหลัก 3 องค์กร คือ องค์กรเอกชน องค์กรสาธารณชน และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (NGO)

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีส่วนในการนำมาใช้เป็นหลักสูตรการเรียนภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง หรือแม้แต่ในระดับมัธยมศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติการถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมประสบการณ์แก่ผู้เรียน และมีการเน้นหลักของการเรียนรู้ในการให้บริการด้วย สำนักงานสังคมแห่งชาติเพื่อการศึกษาเชิงประสบการณ์ หรือ The National Society for Experiential Education (NSEE) ได้มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่ผนวกการเรียนและการบริการเข้าด้วยกัน เป็นพื้นฐานของหน่วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำมาใช้เป็นแผนการเรียนและการอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่นำมาเป็นบทเรียนเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารจัดการในระดับอุดมศึกษา รวมถึงการฝึกอบรม และการนำมาใช้เป็นหลักสูตรในระดับบัณฑิตวิทยาลัย สถานศึกษาระดับสูงหลายแห่งนำมาใช้เป็นหลักสูตรเฉพาะในเรื่องของภาวะผู้นำ อีกทั้งยังมีการนำมาเป็นข้อเขียนในเรื่องภาวะผู้นำของผู้เขียนจำนวนมาก เช่น บล็อก (Block) บลังชาร์ด (Blanchard) ดูปรี (Dupree) และเซงเก้ (Senge) อีกด้วย ที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และการเสริมสร้างชุมชน (Community Building) เป็นต้น

6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในโครงการต่างๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรโดยการนำมาปฏิบัติทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งทางจิตใจ ความชำนาญ พัฒนาการทางอารมณ์ สติปัญญา และอีกหลายอย่างเพื่อเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคล เพิ่มพลังกายและจิตใจให้เกิดความกระตือรือร้น เปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นออกสู่สังคมทั้งในด้านการบริการ และการเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นภาวะผู้นำที่ทำให้บุคคลรู้จักเป็นผู้บริการ เป็นผู้ให้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับบุคคลอื่น คอยให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดภาวะผู้นำ สามารถทำให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจกับองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจโดยการให้ที่ยิ่งใหญ่และไม่คำนึงถึงผลตอบแทนของการให้



3. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

ปัจจุบันมีนักวิชาการและหน่วยงานหลายหน่วยงานได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้ในองค์กร และนำไปใช้ในการสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารทางวิชาการและวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีส่วนร่วม มีปฏิสัมพันธ์ทางความรู้สึกของจิตใจ เกิดความตระหนักต่อศีลธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีความเหมาะสมในการสร้างและพัฒนาสิ่งเหล่านี้ และเมื่อนำมาสังเคราะห์เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาโดยมีครูเป็นผู้ปฏิบัติงาน พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002)

กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “ผู้นำเสมือนผู้รับใช้” โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการนี้เป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกในจิตใจที่แท้จริงของผู้นำที่ต้องการให้บริการผู้ตามก่อน จากนั้นจิตสำนึกจะนำผลลัพธ์ของการบริการมาตรวจสอบให้มั่นใจว่าผู้ตามได้รับการตอบสนองแล้ว ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นคือผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น มีความเฉลียวฉลาดขึ้น มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น มีความสุขขึ้นทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถนำตนเองและพร้อมที่จะนำและให้บริการผู้อื่นได้ต่อไป กรีนลีฟ (Greenleaf) ให้ข้อคิดว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการนี้ไม่ใช่สิ่งที่จะผลักดันให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว แต่แก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการนี้จะต้องใช้เวลาซึ่งจะมีผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในชีวิตและการทำงานในระยะยาว เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพและความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างสมบูรณ์และมั่นคงสูงส่งคม ผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นแนวคิดการบริหารที่ช่วยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร การสร้างทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน รวมถึงจรรยาบรรณที่นำมาใช้เป็นปรัชญาของการบริหาร ลักษณะของผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้ตาม ส่งเสริมความสัมพันธ์ของผู้ตามและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สเปียร์ส (Spears) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่าการทดสอบที่ยากและดีที่สุดของผู้นำคือความพร้อมของผู้นำที่มองข้ามความต้องการของตนเองในการให้บริการความต้องการของผู้ตามก่อน และเมื่อผู้ตามได้รับการแล้วจะมีความพร้อมขึ้น ฉลาดขึ้น มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนจากผู้รับบริการไปสู่การเป็นผู้ให้บริการได้ต่อไป กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการทั้ง 10 ประการไว้ดังต่อไปนี้

1. การรับฟัง (Listening) คือการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารกับผู้ตามอย่างเข้าใจ รวมถึงเป็นการแสดงการให้เกียรติและการยอมรับ การรับฟังจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างดี ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่รวมถึงการที่ผู้นำสามารถรับรู้ความเป็นตัวตนของผู้ตามได้มากขึ้นอีกด้วย สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้นำจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้อีกด้วย

2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การเห็นอกเห็นใจเป็นการแสดงออกทางความรู้สึกที่ผู้นำมีให้กับผู้ตาม ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์ต้องการได้รับความเห็นอกเห็นใจเมื่อมีความทุกข์ หรือประสบปัญหา บุคคลต้องการได้รับการยอมรับในความคิดที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน รวมถึงการได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ ถึงแม้บางครั้งจะได้รับการปฏิเสธในพฤติกรรมหรือ



การแสดงออกจากผู้ร่วมงานก็ตาม แต่ในฐานะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อกันด้วย ให้ความเคารพ เข้าใจในความเหมือนและความต่างของบุคคล สามารถเปลี่ยนสภาพความขัดแย้งเป็นความสามัคคี ผู้นำจะต้องอยู่บนบรรทัดฐานของการกระทำที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติการเห็นอกเห็นใจเป็นผลต่อเนื่องมาจากการรับฟัง ผู้นำจะวิเคราะห์และหาวิธีให้ผู้ตามคลายกังวล ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตามได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง จากนั้นนำไปสู่การที่ผู้ตามยอมรับในตัวผู้นำอย่างจริงจัง (Maxwell, 1996) การเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะของความสุขภาพที่บอกผ่านทางความรู้สึกที่ผู้นำมีให้กับผู้ตาม (Secretan, 1996)

3. การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) เป็นการรักษาทั้งทางร่างกายและจิตใจที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม รวมถึงการบำรุงรักษาสุขภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย ผู้ตามอาจมีความท้อแท้ ผิดหวัง โศกเศร้า ที่ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพจิตได้ ผู้นำจะสร้างกำลังใจในการบำบัดรักษาการได้รับการบำรุงรักษาจะเป็นพลังผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างแรงบันดาลใจลดความรู้สึกท้อแท้ ผู้นำแบบมุ่งบริการจะตระหนักดีว่าการให้การบำรุงรักษานี้จะเป็นโอกาสให้ได้เข้าไปช่วยเหลือ ช่วยสร้างความมั่นใจและก่อให้เกิดความเข้มแข็งในการฟื้นฟูสุขภาพกายและใจอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความสมบูรณ์และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ (Thompson, 2005) ผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีได้เกิดขึ้นโดยการควบคุมจากภายนอก แต่เกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะพบกับความจริงภายในทั้งด้านบวกและด้านลบ การรู้จักตนเองเช่นนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถค้นพบและทราบถึงวิธีในการบำรุงรักษาอย่างถูกต้อง (Palmer, 2004: citing Spear, 1996)

4. การตระหนักรู้ (Awareness) เป็นความสามารถของผู้นำในการรู้เท่าทันตนเอง มีความระมัดระวัง การตระหนักรู้จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการมองสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างชัดเจนและแม่นยำมีความรอบคอบและมีมุมมองที่กว้าง กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้ให้ข้อสังเกตว่าการตระหนักรู้มิใช่เป็นเพียงการปลอบใจตนเองแต่เป็นการเตือนให้เพิ่มความระมัดระวัง การใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล กล้าที่จะเผชิญกับปัญหา คิดหาวิธีแก้ไข มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำนอกจากตระหนักรู้ในตนเองแล้วยังควรต้องมีการตระหนักรู้ในสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ อีกด้วยบุคคลมีการพัฒนาการตระหนักรู้ที่มาจาก การไตร่ตรอง การรับฟัง การเปิดใจรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจากการกระทำที่มีการเชื่อมต่อกับสิ่งที่เคยรู้และเคยเชื่อรวมถึงสิ่งที่เคยทำมาก่อน (Bennis & Goldsmith, 1997) การตระหนักรู้ในที่นี้จะหมายถึง ความเข้าใจ ความไม่ประมาท มีความตื่นตัวตลอดเวลา มีความอ่อนไหวและมีเหตุผล สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (Thompson, 2005)

5. การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) คือ ผู้ที่ได้รับการโน้มน้าวจิตใจจะรู้สึกถึงความถูกต้อง มีความเชื่อถือ มีความเคารพ และยอมปฏิบัติตาม การโน้มน้าวจิตใจก่อให้เกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณที่เป็นลักษณะของการให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Frick & Spears, 1996) หน้าที่ของผู้นำแบบมุ่งบริการ คือการทำให้บุคคลมีความเชื่อในผู้นำโดยไม่ใช้อำนาจหรือตำแหน่งบังคับความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจจึงมีความสำคัญต่อการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าการปฏิบัติงานที่ผู้นำใช้อำนาจหรืออิทธิพล (Thompson, 2005) ผู้นำจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำซึ่งจะส่งผลดีกว่าการบังคับ สิ่งนี้คือความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการกับภาวะผู้นำแบบอื่น การโน้มน้าวจิตใจเป็นการสร้าง



ความเป็นเอกฉันท์หรือการได้มาซึ่งฉันทามติของกลุ่ม (Thompson, 2005) ที่เปรียบเสมือนศูนย์กลางของอำนาจอย่างแท้จริง (Covey, 1990)

6. การมีมโนทัศน์ (Conceptualization) คือ การปลูกฝังความคิดในการร่วมสานฝันไปสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่ (Dream Great Dreams) เป็นการทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรจากกรอบความคิดและทัศนคติที่มุ่งไปข้างหน้า เป็นการมองจากประสบการณ์ที่เป็นจริง มีวินัยและการปฏิบัติอย่างเป็นกิจวัตร ผู้นำแบบมุ่งบริการจะขยายฐานความคิด ทัศนคติของภาพรวมออกไปในทิศทางที่กว้างมากขึ้น ผู้นำจะเป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ตามทั้งหมด มีทัศนคติร่วมกัน มีการพัฒนาร่วมกัน ผู้นำแบบมุ่งบริการจะหาความสมดุลอย่างละเอียดอ่อนระหว่างทัศนคติทางความคิดและการผลักดันการทำงานที่ต้องมองไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบมุ่งบริการจะนำสิ่งที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ เหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตมาปรับความมุ่งหมาย ประเมินวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สามารถมองปัญหาขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถลำดับความสำคัญของสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมดุล (Thompson, 2005)

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) มีความคล้ายและสัมพันธ์กับการมีมโนทัศน์ เป็นการเรียนรู้และเข้าใจได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ความจริงในปัจจุบัน ที่เชื่อมต่อเพื่อการนำไปตัดสินใจในอนาคตที่รวมถึงการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกลไม่ได้มีเงื่อนไขเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เปรียบเสมือนความสามารถในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตของแต่ละสถานการณ์การมองการณ์ไกลในผู้นำถือเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการคิดและการตัดสินใจ เป็นการทำให้เกิดความมั่นใจและให้ได้รับรู้ถึงการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดของผู้ตาม (Abel, 2000) การมองการณ์ไกลถือเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่มีความหมายสอดคล้องกับการสร้างความคิด การคาดการณ์ในสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้ เป็นการช่วยให้ผู้นำเข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบัน และผล ที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลของความสามารถในการหยั่งรู้ได้จากสัญชาตญาณ (Livovich, 1999)

8. การให้การดูแล (Stewardship) ผู้นำที่ได้รับความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในการบริการและดูแลผู้อื่นก่อน รวมถึงการให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการโน้มน้าวจิตใจของสมาชิก การให้การดูแลเปรียบเสมือนการร่วมกันรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ และนำมาจัดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและสามารถพึ่งพาตนเองได้ (Block, 1993) การมีจิตวิญญาณของการให้บริการที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้อื่นอย่างจริงจัง ร่วมรับผิดชอบ มีการสร้างจิตสำนึกของการให้การดูแล การไว้วางใจ (Taylor, 2002) ศิลปะของการเป็นผู้นำจะต้องคำนึงถึงการให้การดูแลในเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ ที่ก่อให้เกิดคุณค่าและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (De Pree, 1989) การให้การดูแลได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการบริหารการทำงาน เป็นการเอาใจใส่ในการทำงานตามสิทธิของบุคคลและการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมให้เป็นไปอย่างราบรื่น (Sergiovanni, 1992)



9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People)

ผู้นำแบบ มุ่งบริการจะรับผิดชอบอย่างแท้จริงต่อความก้าวหน้าของทุกคนในองค์กร จะตระหนักถึงการรับผิดชอบต่ออันยิ่งใหญ่ที่พยายามทำทุกอย่างให้ผู้ตามได้รับความรู้ตามกำลังของแต่ละบุคคล เพื่อส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ และด้วยจิตวิญญาณ ในทางปฏิบัติยังรวมถึงการกระทำที่ก่อให้เกิด ความมั่นคงอย่างไม่จำกัด ให้ความสนใจในความคิดส่วนบุคคลและข้อเสนอแนะ สร้างขวัญและกำลังใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลักษณะเด่นที่แสดงให้เห็นในผู้นำที่มีต่อผู้ตาม คือ การที่ผู้ตามได้ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งความหวังไว้ ได้รับการเรียนรู้และเข้าใจอย่างแท้จริง หลังจากได้ให้บริการไปแล้ว (De Pree, 1989) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเชื่อว่าความเป็นบุคคลมีคุณค่าสูงกว่าผลงานโดยผู้นำพร้อมอุทิศตนเพื่อการทำให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้เต็มศักยภาพ (Thompson, 2005)

10. การสร้างชุมชน (Building Community) เปรียบเสมือนการให้

ความสำคัญของความเป็นอยู่เบื้องต้นของสังคมมนุษย์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะคำนึงถึงการเสริมสร้างสังคมที่ได้อย่างแท้จริง การเสริมสร้างสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างแท้จริงในกลุ่มคนจำนวนมากนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำแบบมุ่งบริการเพียงพอในการชี้นำ ผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องตระหนักเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในชุมชนจากเล็กไปสู่ชุมชนใหญ่หรือสถาบันที่ใหญ่ขึ้น และเป็นการทำให้ชีวิตของคนเปลี่ยนไป เป็นที่ยอมรับว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการไม่ได้เกิดขึ้นมาจากการได้รับการอบรมแต่มาจากการพัฒนาที่ละน้อยที่เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการเสียสละเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง (De Pree, 2002) ความสำคัญของการสร้างชุมชนคือเพื่อให้บรรลุการสร้างชุมชนจากการเรียนรู้ที่แท้จริง ผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่ดีของทั้งเก้าประการแรกในการสนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างชุมชนจนสำเร็จ (Taylor-Gillham, 1998)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ 10 ของกรีนลีฟ (Grenleaf) สรุปได้ว่า สิ่งสำคัญที่เป็นหลักของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการต้องเกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ต้องมีจิตที่มุ่งมั่นที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นก่อนเป็นอันดับแรก มีความต้องการในการช่วยเหลือบุคคลอื่นให้สามารถเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม เกิดกำลังใจ เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินชีวิต มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่ต้องมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชนและสังคมให้ดีขึ้นกว่าเดิม ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการคือผู้นำแบบอุดมคติด้านคุณธรรมและจริยธรรม ที่ต้องการให้เกิดกับคนทุกคน

3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ Russell และ Stone (2002)

รัสเซลและสโตน (Russell and Stone) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งมีความสำคัญมากต่อการสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งและเป็นเลิศไม่ว่าจะเป็นองค์กรเพื่อการศึกษา องค์กรเพื่อการประกอบธุรกิจ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 2 คุณลักษณะใหญ่ที่สอดคล้องกัน คือ คุณลักษณะ 9 ประการของการปฏิบัติหน้าที่และคุณลักษณะเสริม 11 ประการ โดยการจัดกลุ่มดังต่อไปนี้



กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะ 9 ประการของการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทัศนะของภาวะผู้นำในรูปแบบทางความคิดและจินตภาพเฉพาะของอนาคต (Kouzes & Posner, 1993) ซึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) วิสัยทัศน์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มของการมองการณ์ไกล (Foresight) และการมีโนทัศน์ (Conceptualization) โดยระบุว่าผู้นำแบบมุ่งบริการจำเป็นต้องมีประสาทสัมผัสที่สามารถคาดคะเนในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำแบบมุ่งบริการคือการสร้างกลยุทธ์ของวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร

2. ความจริงใจ (Honesty) และ 3. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ชัดเจนอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำ ความจริงใจและความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสต่อผู้ตามสามารถสร้างแรงบันดาลใจและอำนาจ คุณลักษณะทั้งสองประการนี้มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่ดี ความจริงใจและความซื่อสัตย์มีความหมายใกล้เคียงกันโดยความจริงใจจะเชื่อมโยงในด้านความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ส่วนความซื่อสัตย์จะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นผู้มีศีลธรรม พื้นฐานของศีลธรรมจะส่งผลต่อภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมซึ่งได้แก่ การพูดความจริง การรักษาสัญญา ความยุติธรรม และการเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล (Clawson, 1999)

4. การไว้วางใจ (Trust) คือรากฐานของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Martin, 1998) เป็นสิ่งที่สมาชิกยอมเสี่ยงให้บุคคลหนึ่งกระทำการในเรื่องสำคัญให้เป็นไปตามความคาดหวังได้โดยไม่ต้องดูแลหรือควบคุม (Mayer et al, 1995) การสร้างความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ การไว้วางใจในองค์กรเป็นหน้าที่อย่างหนึ่ง (De Pree, 1997) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่สำคัญ สามารถทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นผลทำให้ผู้ตามไว้วางใจและเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้นำในทุกสถานการณ์ การไว้วางใจยังมีความสำคัญต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลอีกด้วย หากผู้นำองค์กรขาด การไว้วางใจจากสมาชิกจะทำให้องค์กรมีการปกครองที่น่ากลัวและขาดประสิทธิภาพ

5. การบริการ (Service) สิ่งแรกและสิ่งสำคัญของผู้นำที่ดีคือการบริการผู้อื่นก่อน (Baggett, 1997) แรงกระตุ้นพื้นฐานสำหรับภาวะผู้นำควรต้องมาจากความปรารถนาที่จะบริการผู้อื่น ผู้นำแบบมุ่งบริการไม่เหมือนกับผู้นำโดยทั่วไปที่เป็นผู้ได้รับการบริการแต่กลับเป็นผู้ให้บริการ (Neuschel, 1998) การบริการคือแก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ถือเป็นเงื่อนไขทางศีลธรรม (Nair, 1994) ผู้นำจะเปรียบเทียบการให้บริการว่าเป็นเสมือนทรัพยากรที่เสนอให้กับผู้ตามที่ปรารถนาในความสำเร็จ ซึ่งการบริการเป็นสิ่งที่กระทำได้โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ใจเวลา ใจความเอาใจใส่ หรือการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่รวมไปถึงการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงาน (Fairholm, 1998) ผู้นำจะเป็นศูนย์กลางในการให้บริการเหล่านี้แก่ผู้ตาม

6. การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การที่ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามคือส่วนสำคัญของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่เชื่อว่ามีอิทธิพลสามารถดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่น เสียสละ มีระเบียบวินัย และการนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ การทำตนให้เป็นแบบอย่างนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำที่จะเล็งเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนขึ้น คุณลักษณะการเป็นแบบอย่างของผู้นำนี้จะส่งผลสืบเนื่องต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้นำระดับอาวุโสยังมีส่วนช่วยสร้างคุณภาพทางจริยธรรมให้กับองค์กรอีกด้วย ผู้นำมีส่วนรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศองค์กรโดยตรง



ซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนจากพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นในจริยธรรมอย่างเป็นระบบ (Bennis and Nanus, 1997) แบบอย่างของผู้นำนี้จะปลูกฝังคุณค่าให้เกิดกับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคำพูด

7. การเป็นผู้บุกเบิก (Pioneering) ในที่นี้จะหมายถึงการเตรียมการหรือการเปิดทาง การริเริ่ม หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้นำจะต้องเสี่ยงในการเป็นผู้บุกเบิก สร้างเส้นทางใหม่ หากกลยุทธ์ที่ฉลาดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในการผลักดัน การปฏิบัติงานของผู้ตาม (Ulrich, 1996) เบนนิส (Bennis, 1997) อธิบายว่าทั้งหมดที่เกี่ยวกับการริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีในภาวะผู้นำ ผู้นำจะมีบทบาทที่เป็นเอกลักษณ์ในการปฏิบัติร่วมกันกับ องค์การและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงเป็นพิเศษ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้นำจะต้องมีการรับรู้ในเรื่องภายนอก ยอมเสี่ยง ยอมรับการทำทนาย และกระตุ้นการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ผู้นำจะต้องยอมรับการเรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้เพื่อค้นหาวิธีในการทำงานที่ดีกว่าเดิม สิ่งหนึ่งที่บั่นทอนต่อความคิดสร้างสรรค์ในภาวะผู้นำคือเน้นในการจัดการ แบบเดิมแทนการค้นหาสิ่งใหม่ๆ (Bennis, 1997) ผู้นำจะต้องพัฒนาการสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ตามในการโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามในแนวทางแบบใหม่เสมอ

8. การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น (Appreciation of Others) ผู้นำ แบบมุ่งบริการจะแสดงออกถึงความพึงพอใจ การให้คุณค่า การให้กำลังใจ และการให้ความเอาใจใส่ต่อ ผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำจะสนใจที่ได้เห็นผู้ตามมีความสุขในความสำเร็จ (Baggett, 1997) ผู้นำจะ ให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจด้วยการให้ความหวังและความเชื่อมั่น สร้างมโนภาพเชิงบวก พร้อมให้ ความรัก ผู้นำจะสะท้อนการแสดงความออกอย่างเหมาะสมในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ให้ความรัก อย่างไม่มีเงื่อนไข ภาวะผู้นำมิใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการให้การดูแลและใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ ประโยชน์ มีความห่วงใย สนองตอบสิ่งที่ต้องการ ให้ความสำคัญในการสื่อสาร และกระตุ้นให้ เกิดการไว้วางใจ (Autry, 2001)

9. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นวิธีการที่สอดคล้องใน การเพิ่มการไว้วางใจให้กับผู้ตาม การเสริมพลังอำนาจเป็นศูนย์กลางองค์ประกอบที่ดีเลิศอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ การเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตามเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (Wilkes, 1996) การเสริมพลังอำนาจเน้นการทำงานเป็นทีมและสะท้อนกลับ ในคุณค่าแห่งความรักและความเสมอภาค ดังนั้นเพื่อให้การเสริมพลังอำนาจประสบความสำเร็จพฤติกรรม ของผู้นำจะต้องเป็นลักษณะของการดึงผู้ตามขึ้นมาจากการผลักดัน เป้าหมายของการเสริมพลัง อำนาจจะเป็นการสร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับขององค์การ ผู้นำที่ฉลาดจะนำผู้อื่นสู่การเป็นผู้นำ (Manz, 1998) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบเดิมที่กลับฐานพีรามิดจาก บนลงล่าง ผู้นำแบบมุ่งบริการจะสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นแนวทางกับผู้ตาม การมอบอำนาจ การตัดสินใจที่จะให้บรรลุเป้าหมาย การมอบอำนาจนั้นเป็นการเชื่อมโยงการไว้วางใจและความโปร่งใส

กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะเสริม 11 ประการ ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารและชี้แจง วิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าความสำเร็จและประสิทธิผลของผู้นำทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การพัฒนาศักยภาพของการสื่อสารทั้งสิ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถโน้มน้าวจิตใจและ ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในพันธกิจขององค์การ สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เกิด



ความเป็นฉันทามติได้ คือ รูปแบบวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกัน จากพฤติกรรมที่มองเห็น และการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกัน (Snyder et al, 1994) ผู้นำจะให้คุณค่ากับการชี้แจงผ่าน พฤติกรรมที่ทำให้วิสัยทัศน์สัมฤทธิ์ผลขึ้นได้ซึ่งนานัส (Nanus, 1992) เรียกวิธีการนี้ว่า “วิสัยทัศน์ สัญลักษณ์” (personifying the vision) โดยกล่าวว่ากระบวนการของวิสัยทัศน์จะยังไม่สมบูรณ์จนกว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่จะร่วมกันทำให้สำเร็จอย่างสูงสุด ผู้นำจะได้รับการยอมรับเมื่อผู้ตามมีความเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น

2. ความเชื่อถือ (Credibility) ในความหมายของความซื่อสัตย์และคุณธรรม คือการไว้วางใจระหว่างบุคคล ความเชื่อถือ คือ คุณสมบัติหรือศักยภาพ หรืออำนาจในการกระตุ้นให้เกิดการไว้วางใจ ผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ การไว้วางใจ ความเชื่อถือ และ ความสามารถ (Russell and Stone, 2002) ความเชื่อถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่ดี ซึ่งผู้นำจะต้องได้รับการไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ตาม (Kouzes & Posner, 1993) การได้รับความ เชื่อถือมีอิทธิพลต่อที่มาของการยอมรับความเป็นผู้นำอย่างชอบธรรม การได้รับการยอมรับอย่างชอบ ธรรมช่วยเพิ่มความเชื่อถือและการไว้วางใจ (Bass, 1990) ความสามารถ บุคลิกที่น่าเชื่อถือ และอำนาจ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำให้เกิดการไว้วางใจ (Russell and Stone, 2002) นอกจากนี้การที่ ผู้นำมีการอธิบายให้ผู้ตามด้วยความชำนาญและมีการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอถึงวิธีการมีความสำคัญต่อ การพัฒนาบุคลากรและองค์การ รวมถึงเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับภาวะผู้นำอีกด้วย (Yulk, 1998)

3. ความสามารถ (Competence) ความสามารถของผู้นำมีความสำคัญต่อ การสร้างความไว้วางใจ ปัจจุบันผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในสิ่งใหม่ๆ และมีความพยายาม ในการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ตาม หลักสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำได้แก่ ความสามารถ แรงขับ และ คุณธรรม (Bennis, 1997) ผู้กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องแสดงให้เห็นความจริงใจ ผู้นำอาจไม่แสดงออก แต่จะมีความเชื่อมั่นในคุณค่าและความสามารถของผู้ตาม (Greenleaf, 1977) การสร้างความไว้วางใจ ให้กับผู้ตาม ผู้นำจำเป็นต้องแสดงให้เห็นความสามารถอย่างชัดเจน การมีมนุษยสัมพันธ์ บุคลิก ความชำนาญ ความน่าเชื่อถือ และความสามารถต่างๆ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ ระหว่างบุคคล (Maxwell, 1998)

4. การให้การดูแล (Stewardship) เป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานการบริการ การให้การดูแลนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน หรือการทำงานที่สามารถจัดอยู่ในสถานะของ การไว้วางใจและการบริการ ผู้นำและผู้ตามจะมีการดูแลกันโดยทั่วไปหรือดูแลองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งการให้การดูแลนี้ได้มีการกล่าวถึงในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) เช่นกัน การให้การดูแลได้ถูกจัดไว้ในส่วนของการเสริมพลังอำนาจที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องตระหนักใน เรื่องนี้ เปรียบเสมือนการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ (Block, 1993) ซึ่งอาจเรียกสิ่งนี้ว่าเป็นกระบวนการของการให้การดูแลที่มาจากพื้นฐานของการบริการนั่นเอง การให้การดูแลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความซื่อสัตย์ และการตรวจสอบที่ไม่ได้มาจากเพียงการมอบอำนาจ โดยตำแหน่งเท่านั้น

5. ทัศนวิสัย (Visibility) ผู้นำจะต้องมีการแสดงให้เห็นถึงทัศนวิสัยของ พฤติกรรม และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบมุ่งบริการที่มีประสิทธิภาพจะแสดงให้เห็น ถึงความสามารถในการนำ การเอาใจใส่ และการให้ความสะดวกสบายกับผู้ตาม (Cedar, 1987) ผู้นำจะ



มีอิทธิพลต่อผู้ตามจากการที่ผู้ตามได้เห็นผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Bass, 1990) แบบฝึกหัดที่ดีที่สุดสำหรับผู้ตามก็คือการได้มีแบบอย่างที่สามารถมองเห็นได้ (Yulk, 1998) การนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมาใช้กับองค์กรเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ (Melrose, 1995)

6. การจูงใจ (Influence) การวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงคือการจูงใจที่ไม่มากและไม่น้อยเกินไป (Maxwell, 1998) การจูงใจเกิดขึ้นจาก 2 รูปแบบ คือ การจูงใจในรูปแบบของอำนาจ และการจูงใจในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา (French and Raven, 1985) การจูงใจยังมีอีกหลายวิธี เช่น การโน้มน้าวจิตใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การให้คาบปรึกษา บุคลิก การแลกเปลี่ยน การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ความถูกต้อง และแรงกดดัน วิธีการจูงใจที่มีประสิทธิผลมากที่สุดได้แก่ การชักชวน แรงบันดาลใจจากการได้เห็น และการให้คาบปรึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะมีอิทธิพลและยอมรับในเรื่องของการจูงใจสูงที่สุด

7. การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) ได้ถูกจัดอยู่ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) ที่ได้ระบุทางเลือก 3 ประการในการสร้างอำนาจของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การบีบบังคับ การจัดการ และการโน้มน้าวจิตใจ คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงวิธีการใช้อำนาจด้วยการบังคับมาเป็นการโน้มน้าวจิตใจมีความถูกต้องและเหมาะสมกว่า (Greenleaf, 1977) ผู้นำจะไม่พยายามควบคุมผู้ตามแต่จะแบ่งปันความคิดและค้นหาวิธีในการพัฒนาความคิด และสร้างความคิดเห็นร่วมกัน (Crom, 1998) การใช้อำนาจอย่างไม่เห็นแก่ตัวในการเพิ่มประสิทธิภาพและประโยชน์ขององค์กร (Neuschel, 1998) สิ่งนี้คือการใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม

8. การรับฟัง (Listening) เป็นอีกวิธีของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ การรับฟัง การอธิบาย การแสดงความพึงพอใจโดยการรับฟัง ผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องมีการถาม ฟัง และ การ ได้ยิน (Batten, 1997) การที่ผู้นำมีการรับฟังผู้ตามอย่างเปิดกว้างมีอิทธิพลต่อการทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ “การสื่อสารที่เป็นเลิศคือการเป็นผู้รับฟังที่ยิ่งใหญ่” (Baggett, 1997) งานวิจัยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าผู้นำควรต้องมีการฝึกฝนในการเป็นผู้ฟัง การเข้าร่วมในการรับฟัง จะมีส่วนช่วยเพิ่มความชัดเจนของการสื่อสาร ผู้นำจะได้รับประโยชน์จากการเป็นผู้ฟัง เพราะการเรียนรู้จะได้รับการรับฟังยิ่งไปกว่านั้นการรับฟังมีส่วนสำคัญต่อมุมมองของการกระจายอำนาจและการเสริมพลังอำนาจอีกด้วย

9. การให้กำลังใจ (Encouragement) ผู้นำแบบมุ่งบริการเชื่อว่าการให้กำลังใจผู้ตามจะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ ผู้นำแบบมุ่งบริการ คือ ผู้ให้กำลังใจ ผู้ถ่ายทอดความรู้ และผู้ให้ความสบายใจ (Turner, 2000) ผู้นำควรให้กำลังใจสมาชิกในการทำงาน มุ่งมั่นในความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่นซึ่งคุณลักษณะนี้คือกุญแจสำคัญในการเสริมพลังอำนาจผู้ตาม การทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ (Nix, 1997) เป็นที่ยืนยันว่าเป็นหนึ่งในห้าของการให้กำลังใจที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพของผู้นำ คือการให้ผู้ตามตระหนักถึงการมีส่วนร่วม ส่วนที่เหลืออีก 4 ข้อ คือ การสื่อสารที่ชัดเจน การมีจริยธรรม พลังในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการเสริมพลังอำนาจ (Russell and Stone, 2002)

10. การให้ความรู้ (Teaching) เปรียบเสมือนการเพิ่มอำนาจในตัวของผู้ตาม ผู้นำจะนำเอาความสามารถของผู้ตามมาทำให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้า ผู้นำจะเป็นผู้จัดรูปแบบ ปรับแต่งวัตถุประสงค์ คุณค่าและเป้าหมายให้กับผู้ตามโดยให้ผู้ตามได้เรียนรู้จากบทบาทที่เป็นจริง



ของผู้นำ (Burns, 1978) บทบาทของผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของการคงไว้ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสอนก็เปรียบเสมือนการให้บริการ บทบาทของผู้นำคือการเรียนรู้อย่างหนึ่งและพัฒนาเป็นหลักการสอนอย่างมีคุณค่าที่ผู้ตามสามารถนำมาใช้ในการนำตนเอง (Fairholm, 1997) การให้ความรู้ของผู้นำควรใช้วิธีของโซเครตีส คือ การตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดคำตอบโดยผู้ตามจะได้เรียนรู้จากความจริงที่มาจากรูปแบบของตัวอย่างที่สมบูรณ์

11. การมอบอำนาจ (Delegation) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจ การรับผิดชอบ และการฝึกการเป็นผู้นำร่วม (Neuschel, 1998) การมอบอำนาจเป็นการเสนอโอกาสและการให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้มีสิทธิ์และร่วมรับผิดชอบ ผู้นำแบบมุ่งบริการจะแบ่งความรับผิดชอบและอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามได้รับในสิ่งที่ต้องการ (Wilkes, 1996) ผู้นำยังสามารถเสริมพลังอำนาจ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามด้วยการปรับโครงสร้างขององค์กร และสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น การมอบอำนาจก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในการตัดสินใจที่นำไปสู่ความเป็นฉันทามติ มีความสมบูรณ์ และพัฒนาการบริหารเวลาของผู้นำ ผู้นำที่สามารถยกระดับการมอบอำนาจการทำงานได้มากจะเป็นเสมือนเครื่องวัดความสำเร็จ (Sanders, 1994)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ Russell และ Stone สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่และกลุ่มที่ 2 คุณลักษณะเสริม ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ การไว้วางใจ การบริการ การเป็นแบบอย่าง การบุกเบิก การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น การเสริมพลังอำนาจ และการสื่อสาร การนำเชื่อถือ ความสามารถ การให้การดูแล ทัศนวิสัย การจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ การรับฟัง การให้กำลังใจ การให้ความรู้ การมอบอำนาจ โดยทั้งหมดเป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการพื้นฐานและสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของแพตเตอร์สัน (Patterson, 2003)

งานวิจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของแพตเตอร์สัน (Patterson) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้นำองค์กร โดยได้นำมาขยายต่อจากภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่มีการนำมาเสนอครั้งแรกโดยกรีนลีฟ (Greenleaf) งานวิจัยครั้งนี้เป็นการอธิบายความพิเศษในการบริการของผู้นำต่อผู้ตามในแต่ละข้อ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริการผู้ตามมาเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงเป็นการตอบสนองต่อองค์กร เพราะเชื่อว่าหากผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามก็จะทุ่มเทความสามารถเป็นทวีคูณเพื่อเติมเต็มวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างดีเลิศ แพตเตอร์สัน (Patterson) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการใน 7 ประการที่สามารถพิสูจน์ความเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการที่เป็นศูนย์รวมจิตใจไว้ ดังนี้

1. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามอย่างแท้จริงโดยไม่ได้หวังผลตอบแทน เสียสละและเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามโดยไม่คำนึงในเรื่องของผลประโยชน์ เป็นแบบอย่างที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะมีความสุขอย่างแท้จริงกับการได้ช่วยเหลือผู้ตาม ผู้นำองค์กรจะทำในสิ่งที่ดีที่สุดให้กับผู้ตามเพราะพวกเขาคือสมาชิกขององค์กร

2. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) จากการศึกษากการปฏิบัติงานในองค์กรจะพบว่าผู้ตามมีความต้องการการเสริมพลังอำนาจอยู่เสมอในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ



และการได้รับมอบอำนาจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายโดยเฉพาะบุคคลที่ยังไม่มีความชำนาญเพียงพอ ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจจึงอาจทำได้ด้วยการที่ผู้นำให้บริการด้านความรู้ในการฝึกอบรม การหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนา การเสริมพลังอำนาจเป็นการที่ผู้นำให้ความรู้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง

3. การนอบน้อม (Humility) เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีการยอมรับโดยไม่ต้องการคำตอบมีส่วนทำให้องค์การเป็นองค์กรที่ดีและสู่ความเป็นเลิศ ดังจะพบได้จากผู้นำแบบมุ่งบริการที่ยอมรับอย่างนอบน้อมในการเรียนรู้ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญแล้วก็ตาม แต่การยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ แต่จะทุ่มเทให้กับการสร้างทีมงาน

4. ความรัก (Love) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะเป็นผู้ที่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงการทักทายเมื่อพบกัน โดยมีผู้กล่าวถึงความรักที่มีให้แก่กันในองค์การของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการว่า หมายถึงการดูแลผู้ตามด้วยใจมิใช่จากฝีมือการทำงาน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เวลาในการปลูกฝังโดยมีหลักฐานในทางปฏิบัติ เช่น อดทนในการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสุภาพอ่อนโยน ให้ความเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน และตอบรับความต้องการของผู้ตามด้วยความเห็นใจ

5. การบริการ (Service) เป็นลักษณะของการกล่าวอ้างว่าผู้นำแบบมุ่งบริการคือผู้ให้บริการ แต่ความสำคัญในการเน้นที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทัศนคติ ผู้นำแบบมุ่งบริการเลือกที่จะให้ความสนใจผู้ตามมากกว่าสนใจตนเอง การมองของภาวะผู้นำที่เสมือนพันธมิตรที่มีชีวิต ผู้นำแบบมุ่งบริการจะรับผิดชอบในการบริการ ให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของผู้ตามโดยการให้เวลาให้พลัง ให้ความเอาใจใส่ และให้ความเห็นอกเห็นใจ แก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการคือคุณสมบัติที่สืบทอดในรูปแบบของการรับใช้ งานวิจัยของแพตเตอร์สัน (Patterson) พบว่าการบริการนั้นจะรวมถึงภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบผู้ตาม โดยผู้ตามสามารถเข้าใจได้ถึงบริการที่ได้รับจากผู้นำ

6. การไว้วางใจ (Trust) พลังแห่งการไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งเล็กๆ แต่ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องใช้เวลาอย่างมากในการสร้างความรู้สึกนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดร่วมกันทำให้องค์การมีความเข้มแข็ง และมีผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม สร้างความมั่นคงให้กับบุคคลในองค์การและลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การไว้วางใจในภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะทำให้องค์การมีความอบอุ่น มีการยอมรับ และสร้างสรรค์บรรยากาศของ การมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

7. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ผู้ตามขององค์การนำมายึดถือเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการผลักดันให้ผู้ตามใช้ความพยายามและความสามารถในทางปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น เป็นการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในผลงานที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้ตามและความก้าวหน้าในที่สุด

จากการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของแพตเตอร์สัน (Patterson) สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นการเน้นการสร้างบุคคลและพัฒนาบุคคลในองค์การ เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและบุคคลในองค์การ ทำให้บุคคลมีศักยภาพจนสามารถปฏิบัติงานและพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน



3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของลือบ (Laub, 2003)

ในงานวิจัยของลือบ (Laub) จะเป็นการเน้นในเรื่องของการทำให้องค์การมีความเข้มแข็งโดยพัฒนารูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่สนับสนุนการเห็นคุณค่าและการพัฒนาคน การสร้างชุมชน และการใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรม องค์การที่มีความเข้มแข็งจะเป็นองค์การที่ผู้นำมีการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอย่างชัดเจนในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ และการแสดงออกของผู้นำที่เห็นคุณค่าของผู้ตามในการเติมเต็มสิ่งที่ขาดเป็นครั้งแรกหลังจากนั้นสิ่งที่ได้กลับมาคือความเข้มแข็ง และพลังอำนาจขององค์การ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีบทบาทและได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากสัญญาติญาณที่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นตัวระบบแต่มาจากการวิเคราะห์เชิงประสบการณ์ที่มาสืบค้น เป็นกรอบงานที่มาจาก การคาดเดา และนำมาจัดเป็นรูปแบบ ที่ให้ประโยชน์ต่อการทำงานที่สร้างขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยให้ความหมายว่าเป็นการวิจัยที่พัฒนามาจากรูปแบบของประสบการณ์

ลือบ (Laub) แห่งองค์การประเมินภาวะผู้นำหรือ Organizational Leadership Assessment (OLA Group) ได้อธิบายถึงองค์การที่มีความเข้มแข็งว่าควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การแสดงออกของอำนาจอย่างมีคุณธรรม (Display Authenticity) องค์การที่มีความเข้มแข็งจะมีการมองผู้นำที่แตกต่างออกไป โดยผู้นำจะมีลักษณะที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ จริงใจ มีการผลักดันสมาชิก ไม่ใช่ผู้นำที่อยู่เหนือผู้ตามที่ดีตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งจะเป็นการบอกความเป็นผู้นำในเรื่องของความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่เป็นการบอกที่คุณค่า ผู้นำในองค์การที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น จะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของอำนาจความเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เปิดเผย ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ มีความซื่อสัตย์และจริงใจอย่างแท้จริง

2. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น (Value People) คือ การที่ผู้นำจะเห็นคุณค่าผู้ตามแม้ผู้ตามจะมีความแตกต่าง ให้คุณค่าในความสามารถของผู้ตามและนำความสามารถนั้นมาพัฒนา ผู้นำจะไม่กำหนดงานในผู้ตามเพื่อจุดประสงค์หรือประโยชน์ของผู้นำแต่จะยอมรับคุณค่าที่แท้จริงของผู้ตาม ที่ปัจจุบันไม่ใช่เพียงเพื่อการหวังผลของผู้นำในอนาคต มีการยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ตามโดยให้ความสำคัญในศักยภาพที่ติดตัวมา ให้ความสำคัญที่เปรียบเสมือนของขวัญแก่ผู้ตาม และร่วมทำงานในองค์การโดยยอมรับและให้เห็นความสำคัญในคุณค่าของผู้ตามโดยการให้บริการ ให้ความเชื่อถือและความไว้วางใจ

3. การพัฒนาผู้อื่น (Develop People) คือ การที่ผู้นำองค์การมีความรับผิดชอบในการนำสมาชิกขององค์การให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มศักยภาพ ที่เปรียบดังการให้บริการและการนำ พยายามสร้างเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อมอย่างเป็นพลวัตร กระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าและการพัฒนา นำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาเป็นโอกาสของการเรียนรู้ ผู้นำมีความเชื่อว่าบุคคลจะมีคุณค่าที่เป็นอยู่ปัจจุบันและที่เป็นไปได้ในอนาคต รับผิดชอบช่วยเหลือให้ผู้ตามตระหนักถึงความสามารถที่ทำได้ สนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้ ให้เข้าใจรูปแบบของพฤติกรรมที่เหมาะสม สร้างเสริมความก้าวหน้าอย่างถูกต้อง



4. การสร้างเสริมชุมชน (Build Community) คือ การที่ผู้นำจะมองผู้ร่วมงานในการเป็นผู้ร่วมสร้างเสริมชุมชนที่เกิดจากความรัก ความเอาใจใส่ การแบ่งปันวิสัยทัศน์ต่อต้านจุดประสงค์ของการทำงานที่เพียงเพื่อให้แล้วเสร็จแต่จะคำนึงถึงการทำงานที่สร้างความสัมพันธ์และมิตรภาพของสมาชิก ผู้นำจะคำนึงถึงคุณภาพของผลงานที่มาจากการทำงานด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดีจะเป็นความสำเร็จที่มีคุณภาพอย่างแท้จริงและมั่นคง มีการช่วยเหลือและการบริการซึ่งกันและกัน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการสร้างชุมชน ที่มาจากการสร้างมิตรสัมพันธ์ที่ดีให้ความสำคัญและคุณค่าของความต่าง และการทำงานที่มาจากความร่วมมือร่วมใจ

5. การส่งเสริมภาวะผู้นำ (Provide Leadership) คือ การที่ผู้นำมีการส่งเสริมความเป็นผู้นำให้กับผู้ตาม การได้เรียนรู้ภาวะผู้นำจะช่วยให้เกิดการเริ่มต้น สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะไม่ละเลยต่อการแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสม สิ่งนี้ไม่ได้เป็นแรงขับเพื่อให้ผู้ตามเกิดความทะเยอทะยานแต่เพื่อให้ได้รับในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุด โดยการทำให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของอนาคต การเริ่มต้น และการเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริง

6. การแบ่งปันภาวะผู้นำร่วม (Share Leadership) คือ การที่ผู้นำมีอำนาจโดยเข้าใจถึงการนำอำนาจนั้นมาใช้ ผู้นำจะแบ่งปันให้สมาชิกในองค์กรมีอำนาจร่วมกันในการนำองค์การ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งในองค์การ โดยประกอบด้วยการร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามแนวคิดของ Laub จะมุ่งเน้นในการสร้างเสริมลักษณะของภาวะผู้นำที่มีการแสดงอำนาจอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น สามารถสร้างเสริมและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความก้าวหน้า ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายในตนเองและพัฒนาองค์การ รวมถึงการมอบอำนาจให้กับบุคคลในองค์การเพื่อร่วมกันในการพัฒนาองค์การ และร่วมกันรับผิดชอบเพื่อความแข็งแกร่งขององค์การ

3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ Page และ Wong (2003)

เพจและหว่อง (Page & Wong) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่มีทั้งหมด 12 ประการมาทำการจัดแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ตัวกำหนดคุณลักษณะ (Character-Orientation) โดยบอกถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นที่มีความเป็นผู้นำในตัวเอง เป็นการกำหนดทัศนคติการปลูกฝังลักษณะของการให้บริการที่เน้นที่คุณค่าของบุคคล ความเชื่อถือและแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Integrity) การอ่อนน้อม (Humility) การบริการ (Service)

กลุ่มที่ 2 ตัวกำหนดบุคคล (People-Orientation) เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพของผู้นำเพื่อให้ทราบว่าควรทำอย่างไรในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยเน้นที่สัมพันธ์ภาพของผู้นำกับผู้ตามและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้อื่น ได้แก่ การดูแล (Caring for others) การเสริมพลังอำนาจ (Empowering others) การพัฒนา (Developing others)



กลุ่มที่ 3 ตัวกำหนดหน้าที่ (Task-Orientation) เป็นการกระทำที่เป็นตัวกำหนดว่าผู้นำจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่หน้าที่และความสามารถที่จำเป็นของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) การนำ (Leading)

กลุ่มที่ 4 ตัวกำหนดกระบวนการ (Process-Orientation) เป็นการจัดการที่กำหนดว่าผู้นำควรทำอย่างไรในการทำให้องค์การมีความเข้มแข็ง โดยให้คำนึงถึงกระบวนการสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์การ เน้นความสามารถของผู้นำในการจัดรูปแบบและการพัฒนาที่เข้ากันและสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสร้างทีมงาน (Team building) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share decision-making)

สรุปได้ว่า เพจและหว่อง (Page and Wong) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็น 4 กลุ่ม คือ กำหนดคุณลักษณะ กำหนดตัวบุคคล กำหนดหน้าที่ และกำหนดกระบวนการทั้ง 4 กลุ่มเป็นลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการที่จะสามารถนำไปใช้ในการสร้างและพัฒนาบุคคลในองค์การเพื่อให้ทุกคนเป็นผู้ที่มีส่วนร่วม สามารถสร้างและพัฒนาองค์การให้มีความมั่นคง และพัฒนาเกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ เดนนิสและโบคาเนีย (Dennis and Bocarnea, 2005)

เดนนิส และโบคาเนีย (Dennis & Bocarnea) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการโดยวัตถุประสงค์ในการหาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน (Patterson) ใน 7 องค์ประกอบที่ได้แก่ การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การถ่อมตน (Humility) ความรัก (Love) การบริการ (Service) การไว้วางใจ (Trust) และการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

จากการศึกษาทางประวัติศาสตร์แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในรูปแบบต่างๆ มากมายที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามเช่น ความห่วงหาพันกับความอัจฉรา การเห็นคุณค่ากับศีลธรรม ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ และการดูแล เป็นการเสริมสร้าง ความดีที่แสดงออกมาในรูปของคุณภาพ ความดีทางศีลธรรมของบุคคล หรือความเป็นเลิศทางศีลธรรม

1. ความรัก (Love) คือ มุมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Patterson, 2003) พื้นฐานขององค์การที่สำคัญเปรียบเสมือนกฎทองคำที่ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนปฏิบัติต่อตนเอง” โดยผู้นำจะต้องพิจารณาผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงมองผ่าน เช่นในเรื่องของความต้องการ และสิ่งที่ยังขาดอยู่ของผู้ตาม การบริการและความรักอันแท้จริงนั้นจะทำงานโดยเปรียบเสมือนมือที่ประสานกัน (Mitroff & Denton, 1999) ผู้นำแบบมุ่งบริการที่แท้จริงนั้นจะคำนึงถึงผู้อื่นและให้ความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ตาม (Crom, 1998)

2. การถ่อมตน (Humility) คือ ความสามารถที่ส่งผลต่อมิติแห่งการบรรลุผลสำเร็จและทัศนคติความเป็นเลิศทางปัญญา เป็นการฝึกการยอมรับในตนเองซึ่งจะหมายถึงความเป็นตัวตนของตนเองอย่างแท้จริงที่ไม่มุ่งเน้นเพื่อตนเองแต่เป็นการมุ่งเน้นเพื่อผู้อื่น การถ่อมตนในที่นี้จะไม่ได้หมายถึงการมองเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นแต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรู้จักประเมินตนเองที่มุ่งหวังเพื่อตนเองน้อยที่สุด (Sandage & Wiens, 2001) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะคงไว้



ซึ่งการแสดงค่านิยมอันดีงามและให้ความเคารพต่อผู้ตามและรับรู้ในความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม (Crom, 1998)

3. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นการปฏิบัติของผู้ผู้นำในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยลดการเห็นแก่ตัวลง มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสียสละโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง พฤติกรรมของการไม่เห็นแก่ตัวเปรียบเสมือนพฤติกรรมของอาสาสมัครที่มีความตั้งใจจะให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่นโดยมิได้หวังผลทางรางวัล เป็นการคาดหวังอย่างมีคุณธรรม การไม่เห็นแก่ตัวทั้งหลายนั้นมีใช่เป็นเพียงการกระทำที่มาจากความรักแต่รวมถึงการให้น้ำหนักของการเอาใจใส่ซึ่งแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ (Eisenberg, 1986) รูปแบบของการไม่เห็นแก่ตัวสามารถแสดงออกได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การกระทำ การสื่อสาร และการมีคุณธรรม (Jencks, 1990)

4. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การกระทำ หรือการจินตนาการที่จะทำให้เห็นเหมือนการหยั่งรู้หรือการมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ คือรูปภาพแห่งอนาคตที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี การแบ่งปันวิสัยทัศน์เหมือนเป็นการเสริมแรงและการบริการแก่ผู้ตาม (Blanchard, 2000) นอกจากนั้น ยังเป็นการที่ผู้นำให้ผู้ตามร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มาจากวิสัยทัศน์ในตัวบุคคลของผู้ตามด้วย เป็นการคาดหวังในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าที่เป็น การนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องมีความฝันโดยการนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากอดีตและการเล็งผลของอนาคต เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำนำความได้เปรียบทางโอกาสที่มีอยู่มาใช้ในการปัจจุบัน (Fairholm, 1997) การมุ่งเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญมากและผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องทำให้บังเกิดขึ้น สิ่งนี้คือรูปแบบที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) (Buchen, 1998) ผู้นำจะต้องนำชีวิตให้บรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นที่จะเห็นอนาคตที่มีความเป็นไปได้รออยู่ข้างหน้า (Kouzes and Posner, 1997) ผู้นำจะต้องทำให้เห็นความหมายของการแบ่งปันวิสัยทัศน์ โดยการทำให้วิสัยทัศน์ให้เป็นศูนย์กลางที่แสดงให้เห็นในทางปฏิบัติมากกว่าเป็นการตีกรอบหรือการบังคับ (Bennis, 2002)

5. การไว้วางใจ (Trust) การไว้วางใจเปรียบเสมือนข้อตกลงที่ซื่อสัตย์ของสมาชิกที่มีความเชื่อถือ และความมั่นใจต่อกัน การไว้วางใจคือคุณลักษณะที่เป็นรากฐานของผู้นำแบบมุ่งบริการ ผู้นำจะให้ความไว้วางใจด้วยวิธีการแนะนำ การเสริมพลังอำนาจ และการโน้มน้าวจิตใจ การไว้วางใจถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง โดยคุณค่าที่แท้จริง และความซื่อสัตย์จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างบุคคลต่อองค์กร (Hauser and House, 2000) หากผู้นำที่กระทำตามสิ่งที่พูดจะเป็นการสร้างใจไว้วางใจแก่ผู้ตาม รวมไปถึงการที่ผู้นำยอมเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้มีความไว้วางใจในตัวผู้นำจากผู้ตามเพิ่มมากขึ้นไปอีก (Melrose, 1995)

6. การบริการ (Service) การบริการในที่นี้รวมไปถึงพันธกิจของการรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้นำจะมีความเข้าใจอย่างดีว่าการบริการคือศูนย์รวมของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ รูปแบบของผู้นำคือพฤติกรรมในการบริการ เจตคติ และการเห็นคุณค่าของผู้อื่น การบริการเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตรวจสอบได้ไม่ว่าจะเป็นปฏิบัติต่อใครและอย่างไรในทุกสถานะ โดยแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการได้เสริมในเรื่องของการบริการว่า คือการเป็นผู้มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบ



7. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) คือ การมอบความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบมุ่งบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการเป็นผู้รับฟัง การทำให้ผู้อื่นรู้สึกมีความสำคัญ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การให้คุณค่าในความรักและความเสมอภาค การบริการของผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจที่มีให้กับผู้ตามและเห็นคุณค่าในความต่างของบุคคล การให้ความเข้าใจในสมมติฐานเบื้องต้นและข้อมูลที่มีประเด็นสำคัญของความเป็นมาจะช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามได้ค้นพบจุดมุ่งหมายของงานและสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ การเสริมพลังอำนาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจของผู้ตาม (Mcgree-Cooper and Trammell, 2002) การเสริมพลังอำนาจได้แยกออกเป็น “การเสริมพลังอำนาจแท้” กับ “การเสริมพลังอำนาจเทียม” การเสริมพลังอำนาจเทียมคือการพยายามให้อำนาจแก่พนักงานหรือผู้ตามโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพทางศีลธรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่การเสริมพลังอำนาจแท้ เป็นการเปลี่ยนสิทธิหรืออำนาจความรับผิดชอบ และหน้าที่ของทั้งผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง (Ciulla, 1998)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามแนวคิดของเดนนิสและโบคาเนีย (Dennis and Bocarnea) สรุปได้ว่าเป็นการสร้างเสริมและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามแนวคิดของแพทเตอร์สัน (Patterson) ใน 7 ประการ ที่เป็นการมุ่งอธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในเรื่องของการไม่เห็นแก่ตัว (altruism) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การนอบน้อม (humility) ความรัก (love) การบริการ (service) การไว้วางใจ (trust) และการมีวิสัยทัศน์ (vision) นำมาสร้างเครื่องมือและหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่สร้างขึ้นซึ่งสามารถทำนายและนำมาใช้วัดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามทฤษฎีของแพทเตอร์สัน (Patterson) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในทัศนะของเออร์วิง (Irving) จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของกรีนลิฟ ต่อมาเป็นผู้วิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอย่างเป็นระบบ เออร์วิง (Irving, 2005) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ซึ่งเป็นความหมายเชิงปฏิบัติของการภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (Operational themes of servant leadership) ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่ กราแฮม (Graham, 1991 cited in Irving, 2005) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational) และการมีศีลธรรม (Moral) บูเชน (Buchen, 1998) ได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (self-identity) ความสามารถในการตอบแทนซึ่งกันและกัน (capacity for reciprocity) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship builders) และการมุ่งอนาคต (Preoccupation with the future) ฟาร์ลิงค์และคณะ (Irving, 2005) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีอิทธิพล (Influence) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความไว้วางใจ (Trust) และการให้บริการ (Service) ลอบ (Laub, 1999) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการไว้ 6 ประการ คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing people) การพัฒนาผู้อื่น (Developing People) การสร้างชุมชน (Building community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Displaying authenticity) การมอบภาวะผู้นำ (Provides leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Shares leadership) รัสเซลล์ (Irving, 2005) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ



ว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเชื่อมั่น (Trust) การให้บริการ (Service) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneering) การเห็นคุณค่าผู้อื่น (Appreciation of others) และการมอบอำนาจ (Empowerment) แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003) จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็น 7 ประการ คือ ความรัก (love) ความถ่อมตน (Humility) ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) วิสัยทัศน์ (Vision) ความไว้วางใจ (Trust) การมอบอำนาจ (Empowerment) และการให้บริการ (Service) และเดนนิส (Dennis, 2004) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (Servant leadership factors) ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ ความรัก (love) การมอบอำนาจ (Empowerment) วิสัยทัศน์ (Vision) ความถ่อมตน (Humility) และความเชื่อมั่น (Trust) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามิต้องจุดเหมือนและแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีการอธิบายภาวะผู้นำโดยเน้นที่องค์ประกอบของตน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ตามแนวคิดของเออร์วิงดังกล่าว พบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของ Organizational Leadership Assessment (OLA) ที่สร้างโดย ลอบ (Laub, 2004; Joseph and Winston, 2005) ดังนั้น เขาจึงได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ 6 ด้านของ Laub มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในงานวิจัยของเขา ซึ่งมีความสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ประกอบด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การมอบภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

3.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของแวดเดล (Waddell, 2006)

จากการศึกษางานวิจัยของแวดเดล (Waddell) พบว่าได้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของแพตเตอร์สัน (Patterson) ในเรื่องของโครงสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในการประเมินเครื่องวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและอธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มาจากภายนอกและภายในของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ได้แก่

1. ความรัก (Love) หมายถึง ความรักในรูปแบบที่มีศีลธรรม เหมาะสมกับบุคคล เวลา และอย่างมีเหตุผล รวมถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมในอำนาจและการตัดสินใจ (Winston, 2002)

2. การถ่อมตน (Humility) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการให้เกียรติผู้ตามในการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการแสดงออก ผู้นำให้เวลาและใช้โอกาสในการเข้าถึงผู้ตามซึ่งถือเป็นวิธีการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Melrose, 1995)

3. การไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่นในบุคคล ในความสามารถ ในความตั้งใจ การไว้วางใจช่วยสร้างบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การส่งผลให้เกิดการเพิ่มระดับการบริการของทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งผู้นำและผู้ตาม



4. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นก่อนปฏิบัติกับตนเอง รวมถึงความรู้สึกในหน้าที่และความจงรักภักดี การไม่เห็นแก่ตัว เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิได้มุ่งหวังผลเพื่อตนเอง

5. การบริการ (Service) หมายถึง การที่ผู้นำช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งการบริการนี้จะเป็นตัวกระตุ้นในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถบรรลุความสำเร็จร่วมกัน

6. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ผู้นำและผู้ตามได้ร่วมกันวางนโยบาย ให้ความเข้าใจร่วมกัน และตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่ได้วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

7. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การที่ผู้ตามได้รับการบริการที่เป็นข้อมูลความรู้ การได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ เป็นส่วนสำคัญในการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตาม

สรุปว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของแวดเดล (Waddell) เป็นการอธิบายและเป็นการนำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พัฒนามาจากงานวิจัยของแพตเตอร์สัน (Patterson) โดยการนำมาทดสอบเครื่องมือที่ใช้แบบวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (MBTI) ได้แก่ ความรัก (Love) การนอบน้อม (Humility) การไว้วางใจ (Trust) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การบริการ (Service) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

3.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของพูน (Poon, 2006)

พูน (Poon) ได้ทำการศึกษารูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่สนับสนุนในเรื่องของบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและการพัฒนาบุคคลที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ความสามารถของบุคคลสู่บุคคล เป็นการนำสู่การพัฒนาองค์การที่เน้นการให้คำปรึกษาและการดูแลที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จ การให้คำปรึกษา และการแนะนำสามารถแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ โดยทั่วไปได้แก่การถ่ายทอดทางประสบการณ์จากบุคคลสู่บุคคลซึ่งมีความสำคัญในการช่วยให้ไปถึงเป้าหมายและช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถได้

จากผลการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของพูน (Poon) ที่มีประสิทธิผลต่อองค์การพบว่า การให้คำแนะนำปรึกษามีความสัมพันธ์ที่แบ่งเป็นหลักใหญ่ 3 ส่วน ได้แก่

1. การดูแลให้คำแนะนำปรึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านความสัมพันธ์ (Mentoring involves a relationship) เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สมบูรณ์ การปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ขึ้นกับการทำงานของประสบการณ์เฉพาะทาง จำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นจากการคาดหวังในการทำหน้าที่อย่างเต็มที่และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2. การให้คำแนะนำปรึกษาที่ทำให้ได้รับการเรียนรู้ (Mentoring entails learning) เป็นความสัมพันธ์ตามธรรมชาติที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ การเน้นย้ำในเนื้อหา ผู้นำมุ่งมั่นให้ผู้ตามได้เพิ่มความสามารถจากการเรียนรู้มากกว่าความมุ่งมั่นในเรื่องของสัมพันธภาพ โดยสิ่งที่เกิดขึ้นของบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันที่มาจากการเรียนรู้และการสร้างความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ที่มาจากการปรึกษาช่วยให้เกิดความสะดวกต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและการพัฒนาความเป็นมืออาชีพที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาต่อไป



3. การให้คำแนะนำปรึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Mentoring and leadership development) การให้คำแนะนำปรึกษาเป็นส่วนประกอบของกุญแจสู่ความสำเร็จในอาชีพการงาน ทั้งนี้การให้คำแนะนำปรึกษายังเป็นวิธีการที่นำมาใช้กับองค์การปัจจุบันที่เน้นในเนื้อหาของการเสริมสร้างการบริหารการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลังอำนาจในภาพของการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่และมีความเป็นเลิศอย่างสมบูรณ์ การให้คำแนะนำปรึกษามีส่วน ในการเพิ่มความสะดวกต่อการทำให้บรรลุผลของบุคคลและความสำเร็จขององค์การ

Poon (2006) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและการให้คำแนะนำปรึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรักอย่างมีศีลธรรม (Moral love)
2. การนอบน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว (Humility and altruism)
3. การตระหนักรู้ในตนเองและการใช้อำนาจ (Self-awareness and authenticity)
4. ความซื่อสัตย์และการไว้วางใจ (Integrity and trust)
5. การเสริมพลังอำนาจและการบริการ (Empowerment and service)

สรุปได้ว่า พูน (Poon) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ ซึ่งเป็นด้านการให้คำแนะนำปรึกษา ได้แก่ ความรักที่มีศีลธรรม การนอบน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว การตระหนักรู้และการใช้อำนาจ ความซื่อสัตย์และการไว้วางใจ การเสริมพลังอำนาจและการบริการ ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถในตนเอง

3.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งบริการในทัศนะของ แบล็ค (Black) แบล็ค (Black, 2007) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำมุ่งบริการ (Servant leadership) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำมุ่งบริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laub เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งบริการ 6 ด้าน คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing People) การพัฒนาผู้อื่น (Developing People) การสร้างชุมชน (Building community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Displaying Authenticity) การมอบภาวะผู้นำ (Provides leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างสำคัญระหว่างภาวะผู้นำมุ่งบริการและบรรยากาศของโรงเรียน

3.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในบริบทของไทย มีนักวิชาการ และนักการศึกษา ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในบริบทของไทย ดังนี้

3.11.1 ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) ให้ทัศนะว่า ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ กลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชี้ให้เห็นสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นมาคือผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ดังนั้น แนวคิดในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่ง



เพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบมุ่งบริการของ Daft (1999; อ้างใน ภาวิธน์ พันธุ์แพ, 2546) ไว้ 4 ด้าน ได้แก่

(1) บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น นอกจากนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

(2) รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหา ความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน

(3) ทำตัวให้น่าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดี จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

(4) ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

3.11.2 พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นผู้รับใช้หรือผู้นำแบบให้บริการ (Servant leadership) ไว้ว่า เนื่องจากวิกฤติทางด้านผู้นำที่หลายๆ แห่ง ประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการได้ผู้นำที่นึกถึงแต่ตนเอง แทนที่จะได้ผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลักตามแนวทางของ Servant leadership ซึ่งได้นำแนวคิดคุณลักษณะที่สำคัญของ Larry C. Spears ที่เป็น CEO ของ The Greenleaf Center for Servant-Leadership ซึ่งเป็นสถาบันที่ Robert Greenleaf ตั้งขึ้นมา โดยได้สรุปลักษณะสำคัญ 10 ประการของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ คือ ประการแรกสุดคือจะต้องมีทักษะในการรับฟังอย่างจริงจัง (Listening) กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง โดยจะต้องเป็นผู้ที่สนใจและพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำให้บุคคลอื่นรู้สึกอยากแสดงความคิดเห็น และเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้ว จะเป็นที่ยอมรับจากตัวผู้นำเอง ผู้ที่อยากจะพัฒนาตนเองให้เป็น Servant leaders จะต้องเริ่มจากการพัฒนาทักษะในการฟังก่อนและทักษะในการฟังนี้จะพื้นฐานที่สำคัญ อันจะนำไปสู่ทักษะในด้านอื่นๆ ที่จำเป็น คุณสมบัติประการที่สองคือ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ผู้ที่เป็น servant leaders นั้นจะต้องมีความพยายาม ในการทำความเข้าใจผู้อื่น เนื่องจากบุคคลต่างๆ นั้น ต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน โดยจะเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ในขณะเดียวกัน Servant leaders ก็จะได้รับ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้อื่น คุณสมบัติประการที่สามคือ การเยียวยา หรือความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) เนื่องจากบุคคลต่างๆ ในองค์การจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นานัปการ และอาจนำไปสู่การบาดเจ็บ (ทางจิตใจ) ผู้นำจะเป็นบุคคลที่คนอื่นจะมองหาเมื่อประสบกับปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ และบำบัดรักษาผู้ที่มีปัญหาเหล่านั้น คุณสมบัติประการที่สี่ คือ ความตระหนักรู้ (Awareness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจาก



ถ้าเราตระหนักและรู้จักตนเองเป็นอย่างดีแล้วจะทำให้เรามองปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ จากมุมมองต่างๆ ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากความตระหนักในตนเองแล้ว ผู้ที่เป็น Servant leaders ยังมีความตระหนักในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวอยู่ตลอดเวลา อาจจะมีเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่ตื่นอยู่ ตลอดเวลาก็ได้ คุณสมบัติประการที่ห้า คือ ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (Persuasion) เนื่องจาก Servant leaders จะไม่เน้นการสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ที่มี แต่จะเน้นการเกลี้ยกล่อม หรือ ชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม แทนที่จะเป็นการบังคับบัญชา โดยจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ ทำให้กลุ่มสามารถเห็นชอบในสิ่งเดียวกัน จะไม่บังคับให้ผู้อื่นเห็นด้วยหรือทำตาม แต่จะมีเหตุผลที่ ชัดเจน และไม่สามารถปฏิเสธได้ที่ผู้อื่นเมื่อฟังแล้ว จะปฏิบัติตาม ซึ่งคุณสมบัติในข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ Servant leaders มีความแตกต่างจากผู้นำที่มุ่งเน้นการบังคับบัญชา คุณสมบัติประการที่หก คือ ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization) ผู้ที่เป็น Servant leaders จะไม่มองภาพเป็นจุดๆ หรือเป็นปัจจุบันเท่านั้น แต่จะมองสิ่งต่างๆ ในเชิงองค์รวม และไม่ได้มองเฉพาะ สิ่งที่เป็นเป้าหมายในปัจจุบัน แต่จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปสู่ในอนาคต ผู้ที่เป็น Servant leaders จะไม่มองเฉพาะตนเองเท่านั้น แต่จะพยายามกระตุ้นคนรอบข้างให้มองภาพใหญ่ในอนาคต คุณสมบัติประการที่เจ็ด คือ ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต (Foresight) ซึ่งจะ ค่อนข้างใกล้เคียง กับคุณสมบัติประการที่หก Servant leaders จะเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์หรือ มองเห็นถึงแนวโน้ม หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป คุณสมบัติประการที่แปดคือ การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) เป็นความมุ่งมั่นของผู้นำ ในการเตรียม องค์การให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม คุณสมบัติประการที่เก้าได้แก่ การให้ความสำคัญต่อ การเติบโต และพัฒนาของผู้อื่น (Commitment to the growth of people) ผู้ที่เป็น Servant leaders นั้น จะทำทุกอย่างเท่าที่ทำได้ ที่จะให้บุคคลอื่นในองค์การได้มีการเติบโตและพัฒนา คุณสมบัติ ประการสุดท้าย ได้แก่ การสร้างชุมชน (Building community) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างลักษณะ ของชุมชน ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ Servant leaders เชื่อว่าองค์การควรจะดำเนินงานในลักษณะ ชุมชน และสร้างบรรยากาศการทำงาน ในลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

3.11.3 ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548) ให้แนวคิดไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบ มุ่งบริการทำในองค์การของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์การของ ตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การ หรือมองที่คนที่ด้อยโอกาสมากที่สุด (Bottom line) เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้า เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิด ของ สเปนเซอร์ (Spear) ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการไว้ว่าประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างชุมชน (Building community) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) ความตระหนักรู้ (Awareness) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Foresight) ความสามารถในการมองปัญหา ด้วยพันธกิจขององค์การ (Conceptualization) การชักจูง (Persuasion) การรับฟังอย่างจริงจัง (Listening) และการเยียวยา (Healing)



3.11.4 บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการและบรรยากาศของโรงเรียนคatholicสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการโรงเรียนคatholicสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคatholic สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนคatholic ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับช่วงชั้น และเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคatholic สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยเฉพาะในด้านคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการนั้นได้ศึกษาองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดของ Greenleaf (2002) 10 ด้าน ได้แก่ การรับฟังอย่างจริงจัง (Listening) ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การเยียวยา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) อุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างกลุ่มชน (Building community)

3.11.5 พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้นำกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ Laub มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) การให้คุณค่าแก่เพื่อนร่วมงาน (Value people) การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (Develop people) การสร้างชุมชน (Build community) การมอบภาวะผู้นำ (Provide leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership)

3.11.6 จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ 4 ปัจจัย คือ ความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต

3.11.7 วีระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ได้ทำการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามกรอบแนวคิดของ Greenleaf (2002) 10 ด้าน ได้แก่ การรับฟังอย่างจริงจัง (Listening) ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การเยียวยา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) อุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างกลุ่มชน (Building community)

จากการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในบริบททั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการสรุปเป็นตารางแจกแจงความถี่ ดังตาราง 3



ตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

		Greenleaf (2002)	Russell and Stone (2002)	Luab (2003)	Patterson (2003)	Page and Wong (2003)	Dennis and Bocarnea (2005)	Irving (2005)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Black (2007)	ภาณุวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	บงอร ไชยเผือก (2550)	พิชารีย์ เมฆขยาย (2550)	จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)	วีระเวก สุสุคนธ์ (2555)
1	การรับฟัง	✓	✓									✓	✓	✓	✓			✓
2	การเห็นอกเห็นใจ	✓		✓				✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
3	การกระตุ้นและให้กำลังใจ	✓	✓									✓	✓	✓	✓			✓
4	การตระหนักรู้	✓											✓	✓	✓			✓
5	การโน้มน้าวจิตใจ	✓	✓										✓	✓	✓			✓
6	การมีมโนทัศน์	✓	✓										✓	✓	✓			✓
7	การมองการณ์ไกล	✓	✓		✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓		✓	✓
8	การให้การดูแล	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓
9	การมุ่งพัฒนาคน	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
10	การสร้างชุมชน	✓		✓		✓		✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓



ตาราง 3 (ต่อ)

		Greenleaf (2002)	Russell and Stone (2002)	Luab (2003)	Patterson (2003)	Page and Wong (2003)	Dennis and Bocarnea (2005)	Iving (2005)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Black (2007)	ภาณุวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ (2548)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	บงอร ไชยเผือก (2550)	พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550)	จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)	วีระเวก สุธสุคนธ์ (2555)
11	ความจริงใจ		✓															
12	การไว้วางใจ		✓		✓		✓		✓	✓							✓	
13	การบริการ		✓		✓	✓	✓		✓									
14	การเป็นแบบอย่าง					✓												
15	การเป็นผู้บุกเบิก					✓												
16	การเสริมพลังอำนาจ		✓		✓	✓	✓		✓	✓								
17	การสื่อสาร		✓															
18	ความน่าเชื่อถือ		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓				✓	✓	
19	ความสามารถ		✓															
20	การให้ความรู้		✓															



ตาราง 3 (ต่อ)

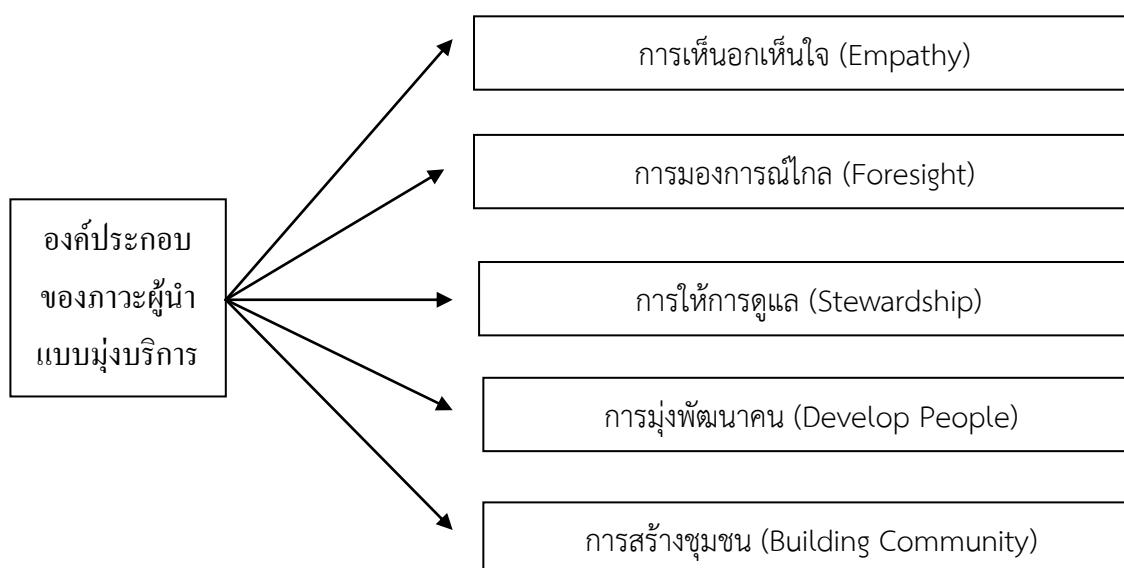
		Greenleaf (2002)	Russell and Stone (2002)	Luab (2003)	Patterson (2003)	Page and Wong (2003)	Dennis and Bocarnea (2005)	Irving (2005)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Black (2007)	ภานุวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ (2548)	พลุ เดชะรินทร์ (2549)	บ้งอร ไชยเผือก (2550)	พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550)	จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)	วีระเวก สุธสุคนธ์ (2555)
21	การไม่เห็นแก่ตัว				✓		✓		✓	✓								
22	การนอบน้อม				✓	✓	✓		✓	✓								
23	การมอบภาวะผู้นำ			✓				✓		✓	✓					✓		
24	การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ			✓				✓			✓					✓		
25	ความคิดสร้างสรรค์																✓	



จากตาราง 3 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 25 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการได้จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) การสร้างชุมชน (Building Community) ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย การรับฟัง การโน้มน้าวจิตใจ การสื่อสาร
2. การมองการณ์ไกล ประกอบด้วย การกระตุ้นและให้กำลังใจ การมีมโนทัศน์
ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์
3. การให้การดูแล ประกอบด้วย การไว้วางใจ การบริการ การเป็นแบบอย่าง
ความน่าเชื่อถือการไม่เห็นแก่ตัว
4. การมุ่งพัฒนาคน ประกอบด้วย ความจริงใจ การเสริมพลังอำนาจ การมอบภาวะ
ผู้นำการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ
5. การสร้างชุมชน ประกอบด้วย การเป็นผู้บุกเบิก การให้ความรู้ การมอบน้อม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ปรากฏดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ



จากภาพประกอบ 5 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่างๆ ประกอบด้วย การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) และการสร้างชุมชน (Building Community) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การนิยามของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไป

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) การสร้างชุมชน (Building Community) และการสื่อสาร (Communication) สามารถนำมานิยามตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

4.1 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 เห็นใจ หมายถึง เห็นน้ำใจว่าเป็นอย่างไร เช่น ดีหรือชั่ว ร่วมรู้สึกในความทุกข์ยากของผู้อื่น เช่น รู้สึกเห็นใจคนที่ต้องอดมื้อกินมื้อ ลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการจะมีความพยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่า เขามีความคิดเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (Unique spirit) ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่กำลังรุ่มล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้นำแบบมุ่งบริการที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่างๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่างๆ อันเกิดจากอารมณ์ หรืออคติ

การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุขและความเปี่ยมล้นของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็นที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กรการ Wheatley (1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนี้อีกมากมายอย่างเป็นระบบและมีน้ำหนักแห่งความน่าเชื่อถือมากขึ้น นอกจากนั้นก็มีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเห็นอกเห็นใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ไว้ดังนี้

Thompson (2005) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบมุ่งบริการพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธ ความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย



Taylor (2002) กล่าวว่าผู้นำแบบมุ่งบริการต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง

Thompson (2005) ได้กล่าวถึงการเข้าใจผู้อื่น หมายถึง การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

Greenleaf (1977) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเข้าใจผู้อื่นคือการยอมรับเป็นผู้รับใช้ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา และพยายามเข้าใจกิจกรรม พฤติกรรม และความตั้งใจของผู้อื่น กรีนลีฟ (1980) กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอก แต่พวกเราต้องมีการเข้าใจผู้อื่น และสามารถยอมรับความจำกัดของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

Maxwell (1996) กล่าวว่าภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ (Heart) ไม่ใช่ที่สมอง (Brain) และเมื่อมีมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา แมกซ์เวลล์ยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริงผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือ และผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจเต็มเปี่ยม

Jennings (2002); Taylor (2002); Taylor-Gillham (1998) เห็นว่า คุณสมบัตินี้ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) กับการฟังซึ่งเป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ผู้ฟังที่ตื่นตัวยอมรับข้อความจากผู้อื่นและรับทราบความรู้สึกของผู้อื่น นอกจากนี้ ผู้นำแบบมุ่งบริการยังมีสมมติฐานว่าผู้อื่นมีความตั้งใจดี ถึงแม้ว่าผู้นำอาจไม่ยอมรับผลงานหรือพฤติกรรมของผู้ตาม ผู้นำไม่ปฏิเสธตัวตนของคนนั้น เมื่อเกิดผลที่ไม่พอใจผู้นำแบบมุ่งบริการยอมรับว่าต้องมีข้อผิดพลาด แต่รู้ดีว่าคนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้

สรุปได้ว่านิยามของการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การแสดงความห่วงใยกับผู้อื่น ร่วมรู้สึกในความทุกข์ยากของผู้อื่น และการช่วยให้ผู้อื่นควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด

4.2 การมองการณ์ไกล (Foresight)

Greenleaf (1977) ให้ความหมายว่าเป็น “การคาดเดาที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” เราสามารถพัฒนาการมองการณ์ไกลได้จากการรับรู้และการตระหนักรู้ที่ดีเยี่ยม และเป็นความสามารถเผชิญกับสิ่งที่ไม่รู้ Spears (1996) รับรู้ว่าการมองการณ์ไกลส่วนหนึ่งเป็นความรู้สึกตามสามัญสำนึกและสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสร้างมโนทัศน์ กรีนลีฟเห็นว่ามุมมองการณ์ไกลเป็นจริยธรรมหลักสำหรับภาวะผู้นำ ดังนั้น การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำมุ่งบริการเข้าใจบทเรียนจากอดีตความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจสิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำมุ่งบริการสามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีตความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ความยากลำบากต่างๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่าถ้าความยากลำบากนั้น ไม่ได้ถูกใช้เป็นแม่แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้นๆ แล้วใช้วิธีการหลีกเลี่ยง การไขว่ขว้างจะเข้าครอบครององค์กรนั้นแทน



Wheatley (1994) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยง การไขว่ขว้านทำให้องค์กรหรือบุคคลนั้นๆ มีจุดอ่อน อาจถึงขั้นที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและกระบวนการแก้ปัญหา มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการมองการณ์ไกลตามแนวคิดของภาวะผู้นำ มุ่งบริการ ไว้ดังนี้

Thompson (2005) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า ปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

Wong (2005) การมองการณ์ไกล หมายถึง การใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยากอันเนื่องจากบุคลากรในองค์กรขาดทิศทางและแรงจูงใจในการทำงาน

Abel (2000) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคตและการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำมุ่งบริการได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

Livovich (1999) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำมุ่งบริการมีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ง่ายที่จะพิสูจน์เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำมุ่งบริการให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย ดังนั้นเราสามารถสรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้นำมุ่งบริการมีมาแต่กำเนิด ส่วนลักษณะเฉพาะอื่นๆ นั้นสามารถพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างกว้างขวาง ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

Greenleaf (1977) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ต่างๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำมุ่งบริการได้ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกร้องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้อยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่ฉับไว

สรุปได้ว่า การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นองค์ประกอบของผู้นำที่สามารถถอดบทเรียนจากอดีต เพื่อมาผนวกกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรค ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกันล่วงหน้า สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน



4.3 การให้การดูแล (Stewardship)

Block (1993) ได้ให้คำนิยามของการให้การดูแลว่า เป็นหลักการและการปฏิบัติ ซึ่งมีศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการของเรา ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

Livovich (1999) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เราใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่ระแวงระวังและควบคุมมากเกินไป เราเชื่อมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการให้เกียรติแก่สิ่งที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานอุดมการณ์ที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

Spears (2004) กล่าวว่า “ปีเตอร์ บล็อก (Peter Block) ให้คำนิยามการรับผิดชอบต่อดูแลว่าเป็นการสร้างเชื่อมั่นต่อผู้อื่น” Greenleaf (1998) เห็นว่าการรับผิดชอบต่อดูแลเป็นความรับผิดชอบต่อผู้นำที่ “สร้างความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสังคมที่ใหญ่ขึ้น” ผู้นำแบบมุ่งบริการเหมือนกับการรับผิดชอบต่อดูแล มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น เซอจิโรวานนิ (Black, 2007) กล่าวตามมุมมองของภาวะผู้นำทางการศึกษาว่าภาวะผู้นำต้องตั้งอยู่บนคุณค่าทางศีลธรรมที่ทำให้ผู้อื่นมีอารมณ์คล้อยตาม เป็นรูปแบบหนึ่งของการรับผิดชอบต่อดูแล ในขณะที่โรเบิร์ต กรีนลีฟ ให้มุมมองว่า ทุกคนในสถาบัน ไม่ว่าจะเป็น เหล่าซือโอ พนักงานผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่นตามความเห็นของ Greenleaf (1998) ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมากคือผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ เกี่ยวกับเรื่องนี้ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการ ไว้ดังนี้

Taylor (2002) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงจังเท่านั้นสรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบต่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

Abel (2000) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นเหมือนผู้รับใช้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน

Thompson (2005) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบมุ่งบริการต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้อื่นควรจะได้รับหรืออีกแง่มุมหนึ่งคือ การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่นก่อน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหมายถึงผู้นำจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อจะได้รับการไว้วางใจเป็นการตอบแทน

Wong (2005) อธิบายว่า ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบต่อคนอื่น ความรับผิดชอบต่อใดๆ ที่ผู้นำแบบมุ่งบริการได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร



สรุปว่า การให้การดูแล (Stewardship) เป็นการสร้างจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบเพื่อคนอื่น ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นก่อนตนเอง ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ และเกิดความเชื่อใจกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล มุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสนองความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการตนเอง

4.4 การมุ่งพัฒนาคน (Develop People)

เมื่อพิจารณาจากมุมมองของกรีนลีย์ พบว่าการตรวจสอบที่ได้ผลต่อผู้นำแบบมุ่งบริการคือระดับของความเจริญเติบโตของผู้ตามที่มีชื่ออยู่ในองค์กร ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องใส่ใจที่ทำให้ผู้ที่เขารับใช้ให้บริการนั้นได้รับสิ่งต้องการในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำที่ได้รับการชมเชยมากที่สุดคือผู้ที่พัฒนาให้ผู้ตามมีคุณค่าของตัวเองและมีศักดิ์ศรี (Black, 2007) ผู้นำแบบมุ่งบริการมุ่งมั่นทำสิ่งที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้สภาพแวดล้อมนั้นมีส่วนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและในเรื่องส่วนตัวของทุกคนในองค์กร

ผู้นำแบบมุ่งบริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำแบบมุ่งบริการเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำแบบมุ่งบริการจึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำ

แบบมุ่งบริการตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคลหน้าทีการทำงานตลอดจนชีวิตจิตของพนักงานทุกคน

ผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นนักอ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟังและนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่นๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่างๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ไว้ดังนี้

Thompson (2005) ผู้นำแบบมุ่งบริการเชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

Wong (2005) คำกริยา การอุทิศตนเพื่อรับใช้ หมายถึง ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องบอกตนเองตลอดเวลาว่าบุคลากรมีค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร

Spears (1995) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบมุ่งบริการอุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยอดเยี่ยม ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม



สรุปได้ว่าการมุ่งพัฒนาคน (Develop people) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น มุ่งพัฒนาผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของตนเองและมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องเป็นผู้ที่ศรัทธาอย่างแท้จริงในการพัฒนาผู้อื่นในการปฏิบัติงานอย่าง มีอาชีพ และพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล ผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนาตนเองและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ

4.5 การสร้างชุมชน (Building Community) ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างชุมชนของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ดังนี้

Greenleaf (1977) กล่าวว่า “ชุมชนเท่านั้นที่สามารถให้ความรักที่เสียสละ ซึ่งจำเป็นต่อสุขภาพ” คุณลักษณะการสร้างชุมชนแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดของกรีนลีฟ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ว่าสังคมดีขึ้นเพราะสถาบันของสังคมมีกิจกรรมตามรูปแบบของความสุขและให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Spears, 1998) ผู้นำแบบมุ่งบริการไม่ทำให้ตนเองแปลกแยกจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยลำดับชั้นต่างๆ แต่เขาจะปรากฏตัวในสถานที่ที่มีการทำงาน เทเลอร์-กิลแฮม (Black, 2007) กล่าวว่า การสร้างแนวความคิดการสร้างชุมชนในบริบทของการศึกษาจำเป็นต้องให้เกิดคุณลักษณะทั้งหมดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในระดับปฏิบัติงาน

ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็กๆ เป็นสถาบัน ทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบมุ่งบริการต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่นๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวที่ละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำแบบมุ่งบริการคือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์การที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิด รางวัลและประโยชน์ ต่อองค์กรโดยรวม Greenleaf (1977) ยอมรับว่าผู้นำแบบมุ่งบริการไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อยๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง Depree (2002) ยังเน้นอีกว่า “คุณภาพของสติปัญญาไม่ใช่ข้อบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพคุณลักษณะของบุคคลที่ครบถ้วน” ผู้นำแบบมุ่งบริการเริ่มด้วยการทบทวนพิจารณาไตร่ตรองอีกครั้งเกี่ยวกับระบบความเชื่อของตนและตั้งใจที่จะให้คนและหลักการแห่งความถูกต้องอยู่เหนือความต้องการในระยะสั้นๆ ขององค์กร และแม้กระทั่งความต้องการส่วนตัว นอกจากนี้ผู้นำคือผู้ที่เริ่มเดินทางและเริ่มการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย “คิด พูดและปฏิบัติราวกับว่าต้องรับผิดชอบต่อทุกคนที่อาจได้รับผลกระทบจากความคิด วาจาและการกระทำของตน” ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างกลุ่มชนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ไว้ดังนี้



Thompson (2005) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพากันและกันคนที่ผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Wong (2005) การสร้างกลุ่มชน หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มมีบุคลิกลักษณะและความหวังเฉพาะของกลุ่มและต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน และเราต้องการกันและกันเพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

Greenleaf (2002) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า ภายในกลุ่มเองเท่านั้นที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ Greenleaf (2002) ได้ให้คำแนะนำว่า ให้ก้าวที่ละก้าว เพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุกๆ ก้าว องค์กรใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้ จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง

Livovich (1999) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่มคือการมาอยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต

Taylor-Gillham (1998) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่มดังนี้ เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเก้าประการก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะทั้ง 9 ประการดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

สรุปได้ว่าการสร้างชุมชน (Building community) เป็นความพยายามในการสร้างผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกิดความรู้สึกถึงการเป็นกลุ่มชนเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นในโอกาสพิเศษต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดสามัคคีในกลุ่ม และการพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือมีชื่อเสียง

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปองค์ประกอบของ “ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ” ที่ได้จากการสังเคราะห์ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) การให้การดูแล (Stewardship) 4) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) 5) การสร้างชุมชน (Building Community) ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้สาระหลักเพื่อการวัดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 4



ตาราง 4 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	พฤติกรรมที่แสดงออกถึง 1) ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก 2) ความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น 3) การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) การแสดงความห่วงใยผู้อื่นร่วมรู้สึกในความทุกข์ยากของผู้อื่น และ 5) การช่วยให้ผู้อื่นควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด	<u>การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก</u> 1. การเข้าใจความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล 2. การเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น 3. การเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น 4. การเข้าถึงพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้อื่น <u>การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล</u> 1. การเห็นคุณค่าผู้อื่น 2. การให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น 3. การให้เกียรติผู้อื่น 4. การเข้าใจคุณลักษณะของแต่ละบุคคล <u>การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น</u> 1. การร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น 2. มีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น 3. การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4. การแนะนำผู้อื่นในการปรับตัวตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
2. การมองการณ์ไกล (Foresight)	พฤติกรรมที่แสดงออกถึง 1) คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถถอดบทเรียนจากอดีตเพื่อมาผนวกกับเหตุการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต 2) นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น 3) สามารถวางแผนเพื่อใช้ในการ	<u>การตัดสินใจ</u> 1. การถอดบทเรียนจากอดีต 2. การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ 3. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ 4. การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ <u>การวางแผน</u> 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ 2. การพัฒนากลยุทธ์ 3. การสร้างเป้าหมาย 4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
	ป้องกันล่วงหน้า 4) สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน	<u>การนำเสนอวิสัยทัศน์</u> 1. การนำเสนองาน 2. การพูดโน้มน้าว 3. การใช้ ICT 4. การพัฒนาบุคลิกภาพ
3. การให้การดูแล (Stewardship)	พฤติกรรมที่แสดงออกถึง 1) การสร้างจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น ให้มีความสำคัญกับบุคคลอื่นก่อนตนเอง 2) ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ และเกิดความเชื่อใจกับผู้อื่น 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล 4) มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและรับผิดชอบต่อผู้อื่น 5) เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการตนเอง	<u>การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น</u> 1. การใส่ใจพฤติกรรม 2. การให้คำปรึกษา 3. แนะนำหรือแนะแนว 4. การเสริมสร้างทักษะในการดำเนินชีวิต <u>การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ</u> 1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต 2. มีความรับผิดชอบ 3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี <u>การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน</u> 1. การอุทิศเวลา 2. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 3. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3. การใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		<u>การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร</u> 1. มีสื่อ นวัตกรรมที่หลากหลายเพียงพอ 2. มีข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจุบัน 3. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
4. การมุ่งพัฒนาคคน (Develop people)	พฤติกรรมที่แสดงออกถึง 1) ความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น 2) มุ่งพัฒนาผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของตนเองและมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 3) ผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องเป็นผู้ที่ศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาผู้อื่นในการปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล 4) ผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยที่เอื้อให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนาคตนเองและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ	<u>การมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น</u> 1. การร่วมวางแผนอนาคต 2. การกระตุ้นสู่ความสำเร็จ 3. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง 4. การสร้างวิสัยทัศน์ <u>การพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่</u> 1. การเสริมสร้างพัฒนาการตามวัย 2. การพัฒนากิจกรรมให้เหมาะสมกับวัย 3. การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับวัย
5. การสร้างชุมชน (Building community)	พฤติกรรมที่แสดงออกถึง 1) การสร้างผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกิดความรู้สึกถึงการเป็นกลุ่มชนเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน	<u>การสร้างผู้อื่น</u> 1. การมอบหมายงาน 2. การส่งเสริมให้แสดงออก 3. การมอบอำนาจ 4. การสร้างภาวะผู้นำ



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
	2) การสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 3) การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอาใจ อาหารซึ่งกันและกัน 4) การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 5) การสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นในโอกาสอันควร เพื่อก่อให้เกิดสามัคคีในกลุ่ม	<u>การสร้างทีมงาน</u> 1. การสร้างกิจกรรมกลุ่ม 2. การตัดสินใจร่วมกัน 3. การแก้ปัญหาาร่วมกัน 4. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5. การสื่อสารแบบเปิด

จากตาราง 4 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ได้จากการสังเคราะห์จำนวน 5 องค์ประกอบ จะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าใจความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การตัดสินใจ การวางแผน และการนำเสนอวิสัยทัศน์ 3) การให้การดูแล (Stewardship) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและการอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร 4) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) มี 2 องค์ประกอบ คือ มุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น และการพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะ และประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ 5) การสร้างชุมชน (Building Community) มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างผู้อื่นและการสร้างทีมงาน

5. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี หลักการและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ พบว่ามีหลักการและองค์ประกอบหลายองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้งสองแบบไว้ดังนี้

Patterson (2003) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นการต่อยอดอย่างมีเหตุผลจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความหมายผู้นำแบบมุ่งบริการว่า “เป็นผู้นำที่นำองค์กรด้วยการเน้นผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเป็นประเด็นสำคัญอันดับแรกส่วนองค์การเป็นเรื่องรอง” และให้ความหมายผู้ตามว่าเป็น “ผู้ที่มีความสำคัญอันดับรองจากผู้นำองค์กร”

Stone, Russell และ Patterson (2004) ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความไว้วางใจ การเป็นแบบอย่าง



แสดงการตระหนักถึงผู้อื่น ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม การสอนงาน การสื่อสาร การรับฟัง และการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่ยังมีสิ่งที่แตกต่างกันระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองแบบ คือ การมุ่งประเด็นของผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายองค์การ โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายในของผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งบรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้นำแบบมุ่งบริการนั้นจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามมากกว่า คือ ผู้นำแบบมุ่งบริการจะให้คุณค่ากับผู้ตามถือว่าผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริง โดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบมุ่งบริการจะไม่บริการด้วยความรู้สึกว่าการทำให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วย นอกจากนี้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังมีความแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพลต่อ ผู้ตาม โดยที่ผู้นำแบบมุ่งบริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการรับใช้ให้บริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงาน ที่มีความหมาย และเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรตินิยม (self-glory) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะภาวะผู้นำแบบพลวัตด้วยกันทั้งคู่ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้รับใช้หรือบริการจะทำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้ายาลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาวได้อีกด้วย

Parolini, Patterson และ Winston (2009) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการไว้ ดังตาราง 5

ตาราง 5 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
1. เน้นความต้องการขององค์การ	1. เน้นความต้องการของปัจเจกชน
2. มีแนวโน้มนำก่อน	2. มีแนวโน้มให้บริการก่อน
3. รักดีต่อองค์การ	3. รักดีต่อปัจเจกชน
4. ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดผู้นำแบบศรัทธาบาติม (charismatic) ที่ทำกันโดยทั่วไป พร้อมกับการควบคุม	4. ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดการบริการ (service) ที่ไม่ได้ทำกันโดยทั่วไป พร้อมกับการให้อิสระและอำนาจดูแลตนเอง

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในหลายประการ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นความต้องการขององค์การ เป็นผู้มีควมรักดีต่อองค์การเป็นหลัก โดยจะแสดงออกในการนำผู้อื่นก่อนเพื่อสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตนเองพร้อมกับการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญของผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน โดยแสดงออกในการให้บริการกับผู้อื่นอย่างแท้จริง ให้อิสระและอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่และดูแลตนเอง



สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้สรุปประเด็นความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบมุ่งบริการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์การโดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งบริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามมากกว่า และให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำฝ่ายบริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการทำให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกัน คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก ผู้นำจะเป็นผู้ให้บริการ (service) อย่างแท้จริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระและอำนาจในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบมุ่งบริการจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีอิทธิพลทางจิตใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ต้องใช้อิทธิพลผ่านอำนาจหรือการควบคุมสั่งการ ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นอันดับแรก มีมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic) ควบคู่ไปกับการควบคุมสั่งการ

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

การพัฒนาบุคคลให้สามารถเกิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการได้นั้น สิ่งหนึ่งที่จะต้องเกิดเป็นอันดับแรกก็คือ ความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความปัจจัยสำคัญ วิธีการและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่จะสามารถทำให้บุคคลเกิดภาวะผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถพิเศษที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งทักษะความรู้ ได้แก่ ในด้านการสื่อสาร การสร้างรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง เมื่อพิจารณาความหมายภาวะผู้นำ จะเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการ หรือความสามารถในการชักนำ จูงใจ มีอิทธิพล หรือการโน้มน้าวให้บุคคลอื่น /ผู้ตาม /กลุ่ม หรือบุคคลในองค์การยอมรับการสั่งการ และดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์หรือบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ ในขณะที่การพัฒนา (development) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีการไปจากเดิมอันมีผลให้เกิดการสร้างความสำเร็จก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้น โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่เดิม การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึง และยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่างๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์การ และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ในทำนองเดียวกัน Avolio (2011) ก็ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่การ



เปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมโดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (inputs) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์การโดยรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ที่ต้องการ และ Lawson (2008) ที่ให้นิยามการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์การตลอดจน Ronning, Espedal and Jordahl (2010) ได้นิยามการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์การ (organizational processes)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นรูปแบบ เป็นศิลปะหรือกระบวนการ หรือความสามารถ ในการชักนำ จูงใจ มีอิทธิพล หรือการโน้มน้าวให้บุคคลอื่น หรือบุคคลในองค์การยอมรับการสั่งการ และ ดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ หรือบรรลุผลสำเร็จ ในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ ในขณะที่การพัฒนา (Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือ วิธีการไปจากเดิมอันมีผลให้เกิดการสร้างความรู้ความเข้าใจ ก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้น โดยเริ่มจากสิ่งที่มี อยู่เดิม การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหาร จัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึง และยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่างๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์การ และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น (Sapience Group, 2005)

ดังนั้น ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จึงมีความหมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีอยู่แล้วต้อง รักษาความดีนั้นเอาไว้ หรือให้ดีขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป (สรายุทธ กันหลง, 2553)

2. ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีความสำคัญที่แต่ละองค์การจะต้องมีการพัฒนา เพื่อให้บุคคลเกิดภาวะผู้นำ (Leadership) ขึ้นในตนเอง เมื่อบุคคลเกิดภาวะผู้นำขึ้นในตนเอง จะทำให้ บุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองในการปฏิบัติงานและการปรับตัวในการอยู่ร่วมกับสมาชิก ภายใ้องค์การ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนา ภาวะผู้นำของ DuBrin และได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่ 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น



2. ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการทำเช่นนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.1 แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) ที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 องค์ประกอบดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ตามอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และผู้ตามจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงความจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม และสมมติว่าถ้าผู้นำใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหากลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้านซึ่งผู้ตามก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะผู้ร่วมทำงานซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาดและทำให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำสามารถปัญหาได้โดยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับองค์กรหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.1.3 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทางช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่น้องๆ ได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของผู้นำ 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจโดยการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ที่รับการพัฒนาในการที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) คำแนะนำจากผู้อาวุโส



ถือว่ามีความสำคัญเพราะผู้มีอาวุโสมากจะเป็นผู้ช่วยให้คำแนะนำและเป็นผู้ที่ช่วยเหลือโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับรุ่นน้อง

3. รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

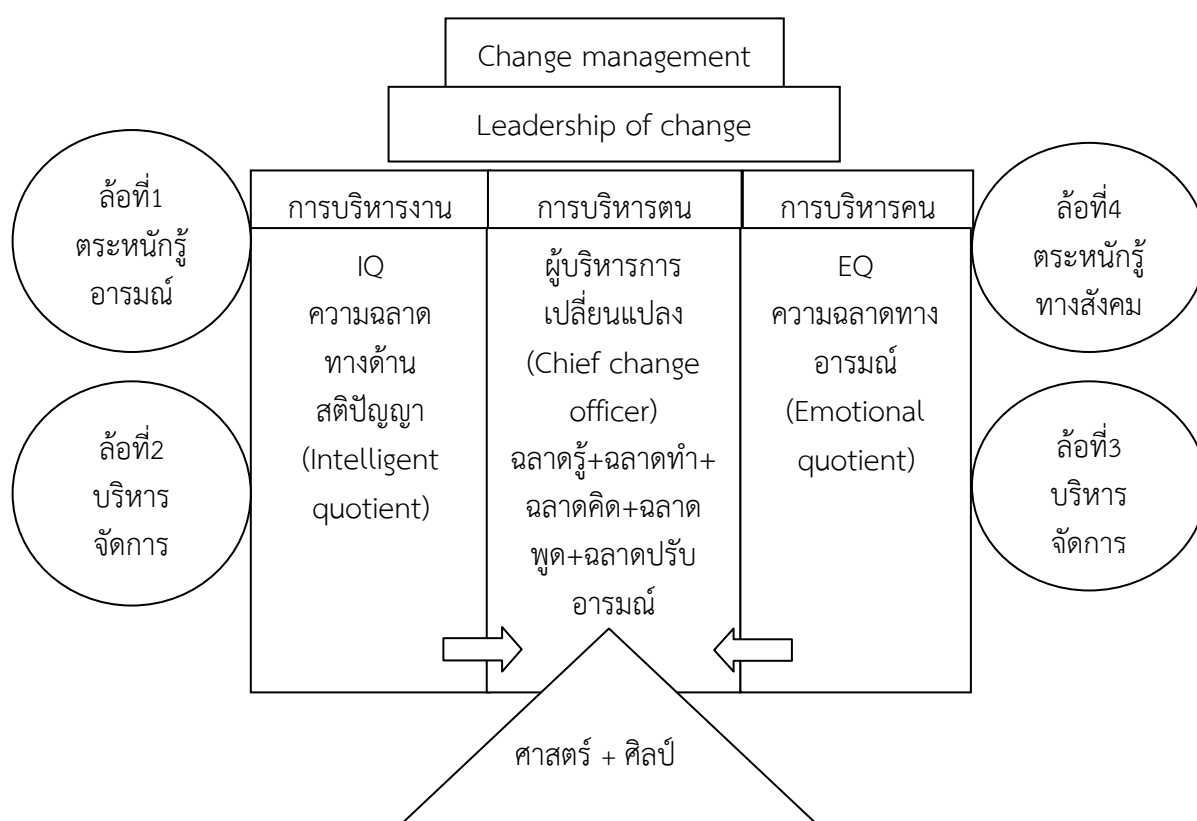
การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่ไม่หยุดนิ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานและองค์การ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Muchinsky, 2003) ซึ่ง Shamir ให้ทัศนะว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้น ในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้น Shamir ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง โดยสรุปว่า องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้มไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน บุคลากรก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกัน บนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (cognitive psychology) เป็นต้น ดังนั้น เมื่อรูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

McCauley และคณะ (1998) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วยการประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนา จะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้หน้าหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ



Bennis (1999, Cited in Giber, Carter and Goldsmith, 2000) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำและสรุปองค์ประกอบของรูปแบบได้ ดังนี้ คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ดำเนินการปฏิบัติ 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา และ Giber, Carter และ Goldsmith (2000) ได้เสนอรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Goleman และคณะ (2002) ได้เขียนหนังสือชื่อ The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results โดยกล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4x4 EQ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ



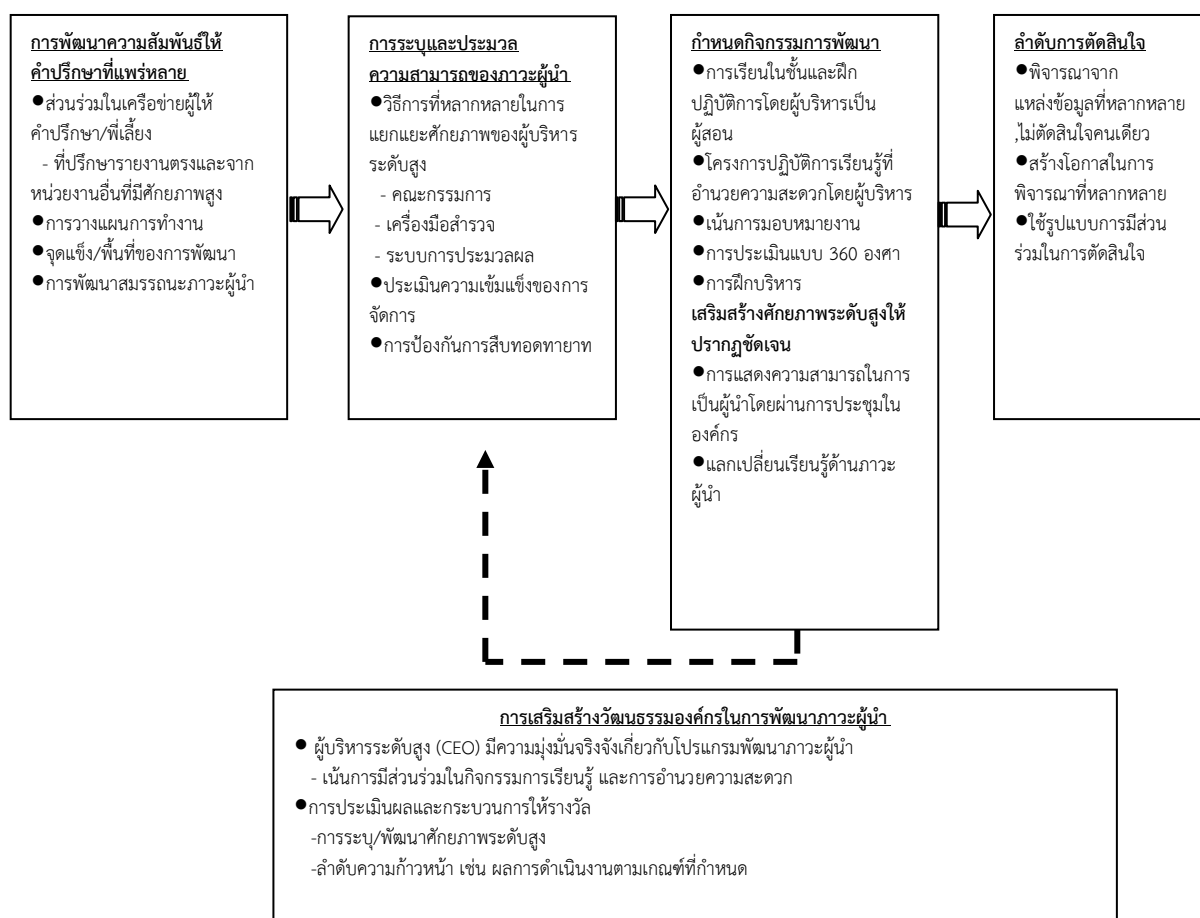
จากภาพดังกล่าวจะเห็นว่า การพัฒนาเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนสี่ล้อที่มุ่งไปข้างหน้า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เส้นทางการขับเคลื่อนมีอุปสรรคมากมายมาเป็นเครื่องทดสอบความสามารถในการขับเคลื่อน ซึ่งก็เปรียบเสมือนผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำพาองค์กรฝ่าฟันอุปสรรคภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้ได้ การกิจของผู้บริหารก็คือ การบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางปัญญา (intelligent quotient) การบริหารคนซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) มาช่วยสนับสนุนการบริหารตน สร้างตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (chief change officer) ที่มีทั้งความรู้ ความฉลาดทำ ความฉลาดคิด ความฉลาดพูด และความฉลาดปรับอารมณ์ให้ได้ โดยผู้บริหารจะต้องมีพื้นฐานที่ดีในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน แต่สิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ก็คือพลังการบริหารจัดการความสัมพันธ์ และการตระหนักรู้ทางสังคม วงล้อทั้งสี่จะต้องหมุนขับเคลื่อน มุ่งไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากกระบวนการทั้งหมดนี้สามารถทำงานได้อย่างสมดุล องค์กรในอนาคตจะเป็นองค์กรที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสม สามารถสร้างและบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยั่งยืนต่อไป

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (clear learning objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (clear meaningful content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (appropriate sequencing of content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (appropriate mix of training methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (opportunity for active practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกละเวลา (relevant timely feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (enhancement of trainee self-confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (appropriate follow-up activities)

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัย เช่น โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ Groves (2007); McGurk (2009, 2010); Puccio, Murdock และ Mance (2011); Marquette University (2013) ดังภาพประกอบ 7-11





ภาพประกอบ 7 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ Groves (Groves, 2007)

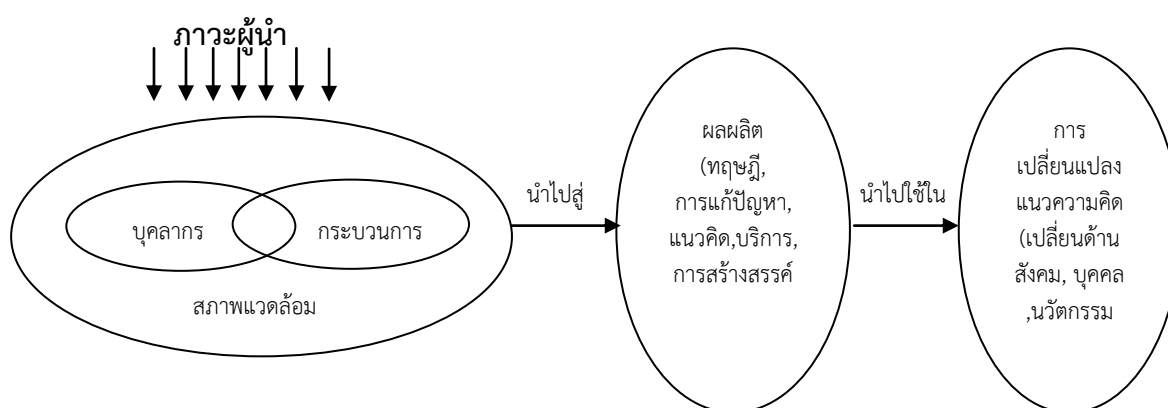
ประเด็นการฝึกอบรม	สมรรถนะ	ผลลัพธ์ระดับบุคคล	ผลลัพธ์ระดับกลุ่ม	ผลลัพธ์ระดับองค์กร
การอบรมระดับมืออาชีพ - คุณวุฒิ	เชิงเทคนิค	ความเป็นมืออาชีพ	การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	ความต่อเนื่องของการให้บริการ
การอบรมด้านบริหารจัดการ/การพัฒนา - โปรแกรมการเรียนรู้	เชิงบริหารจัดการ	การควบคุมการบริหารจัดการ		
การพัฒนาผู้นำ - การสะท้อนผล 360 องศา - การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยงแบบ 1 ต่อ 1 - แผนพัฒนาบุคลากร	เชิงความสัมพันธ์	การสะท้อนผล	ความมุ่งมั่นของบุคลากร	ประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
การพัฒนาภาวะผู้นำ - เครือข่าย - โครงการพิเศษ - ชุดปฏิบัติการเรียนรู้	เชิงความสัมพันธ์	การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์		
ประสิทธิผลกระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้				

ภาพประกอบ 8 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ McGurk (McGurk, 2009)



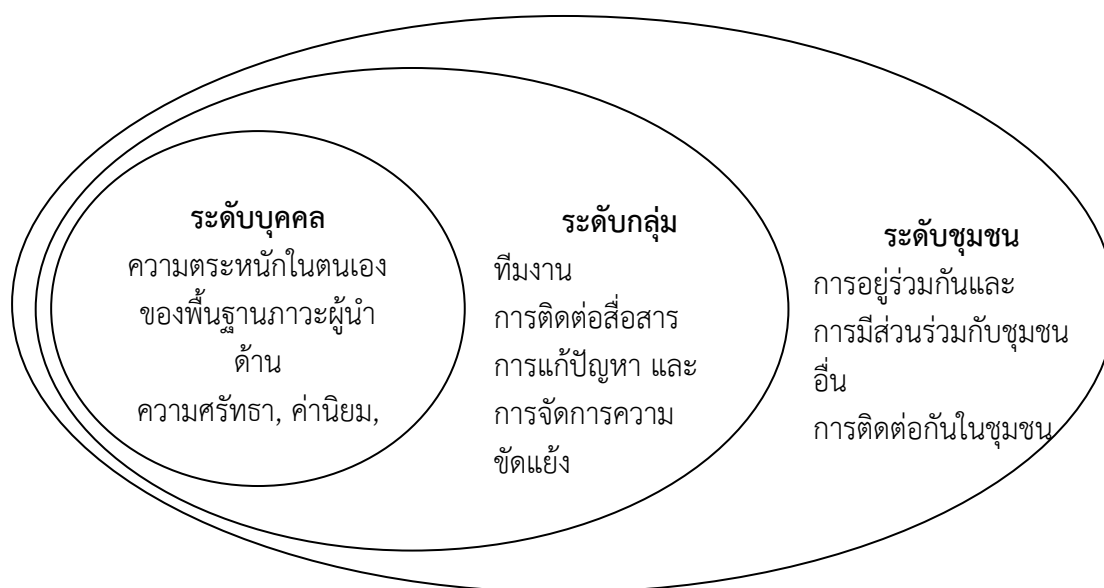
วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร	ประเด็นการพัฒนา	กระบวนการเรียนรู้		ผลลัพธ์ระดับบุคคล	ผลลัพธ์ระดับกลุ่ม	ผลลัพธ์ระดับองค์การ
		กิจกรรม	การประยุกต์ใช้			
มีประสิทธิภาพมากขึ้น / จัดการที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาการบริหารจัดการ	กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้	การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้อง	ความรู้และทักษะในการควบคุมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	- การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมาย	- ความต่อเนื่องของการให้บริการสำหรับลูกค้า - การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของการบริหารจัดการ
การนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพของบุคลากร	การพัฒนาผู้นำ	กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล	แผนพัฒนาบุคลากร	การพัฒนาทักษะระดับบุคคล	บุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายองค์การ	การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	การพัฒนาภาวะผู้นำ	การจัดกิจกรรมการพัฒนาและ กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน		การพัฒนาทักษะความสัมพันธ์หรือระดับกลุ่ม	นวัตกรรม, ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	

ภาพประกอบ 9 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ McGurk (McGurk, 2010)



ภาพประกอบ 10 โมเดลการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์: วิธีการเชิงระบบ (Creative Change Model: A Systems Approach) (Puccio, Murdock and Mance, 2011)





ภาพประกอบ 11 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ Marquette University
(Marquette University, 2013)

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าทั้งองค์ประกอบที่เหมือนและต่างกันในการใช้คำอย่างหลากหลาย เมื่อนำมาสังเคราะห์ และพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีลักษณะที่สอดคล้องกันสามารถจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบหลักๆ ได้ดังนี้คือ องค์ประกอบด้านบริบท (context) ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการพัฒนา (process) ผลลัพธ์ (output) และการประเมินผล (evaluation)

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งสามารถทำให้การพัฒนานั้นสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยขอนำเสนอวิธีการต่างๆ ดังนี้

Meggison (1972) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรว่า อาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน ใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์



Yeung และ Ready (1995) ได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ ได้เสนอไว้ 4 แนวทางซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการที่ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่างๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ งานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงาน ที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม
2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ
3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่างๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร
4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการไปเรียนรู้เยี่ยมชม การปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

Vicere (2002) ที่ได้นำเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำโดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการที่เหมาะสม มีการเลือกผู้ออกแบบโครงการ มีการประเมินผลโครงการ รวมทั้งบูรณาการกับระบบทรัพยากร และประเมินผลโดยภาพรวมได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของ Vicere นี้มีผู้นำไปศึกษามากมาย โดย Vicere ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ไว้หลายด้าน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่างๆ ของการพัฒนา โดยไม่อาศัยแต่การเรียนรู้ในห้องเท่านั้น มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้นแต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิด การพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร จากแนวทางข้างต้นนี้เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำได้ การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการเรียนรู้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิบัติที่มีการเน้นย้ำบ่อยๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้ อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำ (Yukl, 2006; Mondy, Noe and Premeaux, 2002)

Anderson and Anderson (2001); Anderson and Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้



จากประสบการณ์ (experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (behavioral styles analysis) พลวัตทีม (team dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง และการพูด) (communication skill: listening and speaking) การสนทนาหรือสุนทรียสนทนา (dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (team visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (personal power) การประสานความขัดแย้ง (interfacing with conflict) การจัดการตนเอง (self-management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (personal transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (classroom presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (case studies and discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (learning groups) การอ่าน (reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (application tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (case for change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (driver of change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (initial desired outcomes for the transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (leverage point for transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (type of change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (scope of the change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (target of the change) ระดับของความเร่งด่วน (degree of urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (element of change strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (how to unify all initiatives under one transformational umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (position of this transformational in the organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (bold actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (strategic levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (participation strategies for creating a critical mass of commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (change infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (milestone event from phase I through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (general timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (prepare to lead the change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (create organizational vision, commitment and capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (assess the situation to determine design requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (design the desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (analyze the impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับ



การปฏิบัติการ (plan and organize for implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (implement the change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (celebrate and integrate the new state) การเรียนรู้และแก้ไข (learn and course correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (supported with learning clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (development through self-awareness and self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐาน (mechanism underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง

ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่ มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการ



พัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “the best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (challenging experiences)

การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (realistically challenge) (McCall, 2004)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (sources of experience) ปัจจัย

หลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (work associates) และงานของตนเอง (task itself) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันที สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบ ในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหาร สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อน และมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้าง เครือข่ายตัวแทน การขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (broad experience) มีลักษณะ

ของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (mentoring) เป็นการทำหน้าที่ที่มีอาวุโสมากกว่ามี

ประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (tutoring) การสอนงาน (coaching) การให้คำแนะนำ (guidance) และการให้กำลังใจ (emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (informal versus formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (compatibility) หรือ เป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership

Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้อยู่ทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) อิทธิพล (influence) แรงจูงใจ (motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (persuasive communication) และการบริหารจัดการ (diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรม



ภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างกันคือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดการองค์การ การควบคุม และการนำ

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (intrinsic and extrinsic personality) การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ นั้น อาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแต่ก็สามารถที่จะศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด ดังวิธีการต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์อดีตชีวิตประวัติ การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีต จะช่วยให้ผู้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์ อาจจะได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของตน แต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครู เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนใหม่กับคนอื่น ๆ อีกด้วย การได้เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมามีจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง ลักษณะของความเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

1.2 การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรม การแสดงออกของตน ทำให้รู้สึกความปกติหรือธรรมชาติของตนเองว่าเป็นอย่างไร บางครั้งอาจจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนเองได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลายๆ แบบ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลามากกว่าหนึ่งวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่าตนเองแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้น ถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ชื่นชม หรือตรงกันข้าม

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจ และสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นขึ้นได้ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นการเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน อาจจะทำได้ง่ายๆ เช่น เปลี่ยนเส้นทางการไปทำงานเสียบ้าง ถ้าเคยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนที่ล่องลอยคนเดียวเงียบๆ บ้าง หรืออาจจะลองเดินทางไปในสถานที่ที่เคยไปหรือเคยอยู่เพื่อมองหาสถานที่ที่เคยจำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่าวันนี้เป็นวันสุดท้ายที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ความรู้สึก ความต้องการ ความสามารถพิเศษ และอื่นๆ ของตนเองได้อีกมาก

1.4 การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบ เพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่างๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และอื่นๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาหน้า ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์หรือความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเอง ควรคำนึงถึง



การเลือกใช้แบบทดสอบที่ดี เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือก และใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่น ๆ แต่ละคน จะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย เพื่อน คนหนึ่งอาจจะมองเราเป็นอย่างหนึ่ง ส่วนเพื่อนอีกคนหนึ่งอาจจะมองอีกแง่หนึ่ง ผู้อื่นที่เป็นผู้อาวุโสคน ไกล่ชิดคนแปลกหน้า ล้วนแต่มองตัวเราในแง่มุมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้น การได้รับฟังทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็น่าเปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่างๆ การที่จะ เข้าใจตัวเราเองอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเรา แตกต่างไปจากที่เรามองตัวเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาหาคำตอบว่าเรามองตัวเองอย่างลำเอียง หรือไม่ ถ้าไม่ใช่จะเป็นสาเหตุอื่นๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนนี้จะช่วยให้พบคำตอบที่ถูกต้องได้และ เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพพจน์ของตนเองในสายตาของคนอื่น

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่ม สัมพันธ์ ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่ม ดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ด้วย ตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่มเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษา เทคนิคกลุ่มอบรมความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ และช่วยให้การศึกษาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดี จะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่าง บุคคลเป็นอย่างดีเทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้รู้จักผู้ใดบังคับบัญชาได้ว่า เขาเป็นคนอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยม อย่างไรโดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไว ต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติใช้เวลาสังเกตนานพอสมควรและ สังเกตในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหลายๆ สถานการณ์ ก่อนที่จะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกตเพียงครั้งเดียวในช่วงเวลาสั้นๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนั้นในการสังเกต ทุกครั้ง ควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนม และเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผย ตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้ รู้จักและใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้ เพื่อรู้จักกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเอง มีความสุขความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย ได้แก่



3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูด หรือการสนทนา ควรฝึกตนเอง ให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการ สื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกต ความพร้อมของผู้ฟัง

3.1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญ หรือเรื่องที่ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กัน ควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นคำเน้นจังหวะ มีตัวอย่างและมีสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำเนิบนาบเกินไป หรือเร็วเกินไป ไม่ควรพูดก้าวร้าว ก้าวร้าว เพ้อเจ้อ หยาดโลน อวดรู้ ขัดคอ นินทา หรือพูดไม่มีทางเสีย

3.1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจ และทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

3.1.4 สรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการ สื่อสารให้ทราบในกรณีที่เรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือ ในเนื้อหาของงาน และความไม่ชัดเจนของบทบาท มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้บริหารที่ดี จึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟังควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสี หน้าเหมือนกับพร้อมที่จะขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบชักถามโต้แย้งหรือเบนความสนใจของตน ไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

3.2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยเกินไป พูดกวนใช้เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียดหรือพูดสลับประมาทก็ตาม ต้องอดทน ฟังสักครู่เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่างๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาวๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้น และความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะ จดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดได้ยินไม่ชัดเจน หรือต้องการให้ผู้พูดขยายความ ต้องการความ แน่นนอนของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ ผู้พูดอธิบายเพิ่มหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลานานๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูด ทราบว่าตนยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเรา ก็ควรยินดี เสนอความเห็น การแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่างๆ เช่น พยักหน้า ประหม่อมแสดง ความชื่นชม ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้พูดได้ว่าผู้ฟังรับรู้เข้าใจ และสนใจฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แว่นตา นาฬิกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะ เป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ ขัดเจน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้



- 3.3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ
- 3.3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป
- 3.3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง
- 3.3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ
- 3.3.5 เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้าสมัยหรือไม่ล้าสมัย

จนเกินไป

สวมใส่สะดวก

- 3.3.6 ไม่ทำให้เกิดกะกิดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และ

- 3.3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หอมสดชื่น และไม่ชำรุด

3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุม

อารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย่งใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟัง ซึ่งเชื่อมโยงไปถึง ปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้าย และสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริง มองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

- 3.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน

เป้าหมายของงานความสำคัญของงาน อำนาจที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงาน ชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่างๆ และชื่อแผนกและฝ่ายต่างๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตน

3.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงาน ในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจนสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น

3.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดกับตน

3.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

3.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

3.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่ายๆ หรือสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด ค้นเคย เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นยำอยู่แล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กลงจะคล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตา สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาส ท่องซ้ำๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อยๆ เป็นต้น



3.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะจำได้ทันที ในการจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลังโดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ต้องจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วัตถุประสงค์ ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

จกกลนิ ชูติมาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิคดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการป้อนความรู้ทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่างๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่างๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้างเมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลาอันยาวนานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการ และง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหา ได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้น

และกระชับ รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่างๆ ไว้ทั้งหมดโดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน



การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับ

ความคิดเดิม

3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจ

ของผู้เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดง

ความคิดเห็นไม่ใช้การกดดัน

2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความ

คิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติโดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้คือที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้นำผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี ขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อมๆ กับการฝึกทักษะด้านการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากรได้ทราบถึงความคิดเห็น

ทัศนะและความรู้สึก รวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบ

การอบรม



ข้อเสนอแนะ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้สมาชิกมากเกินไป

2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิเคราะห์ หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่นๆ ก็ได้ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริง ผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง
2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์ และหาเหตุผล
3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่นๆ ได้ดี

ข้อเสนอแนะ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่างๆ ของคำถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด ปลอดภัย
3. จูงใจให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ



ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านไปวิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

การแสดงบทบาทสมมติเป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ซึ่งเป็นแบบง่ายๆ เน้นความสนุกสนานรื่นเริงในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว

วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน

วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอกอันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจาก

การนำเสนอแบบธรรมดา

3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง



ข้อดีของกลุ่มงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ข้อควรพิจารณา

3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี
1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมียางกลุ่มที่ไม่สามารถทันในเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งในการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง 81%

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการดูงานภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะบูรณาการประยุกต์ใช้เกิดการเข้าใจแจ่มแจ้ง
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสืบทหรือคำพูดพันคำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้ และมีความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่างๆ
2. ใช้เวลาและมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรมหลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความแทนการใช้คำพูด



วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้น มอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทาง อย่างเดียวไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3-5 นาที

ตัวอย่าง : การแสดงละครเรื่อง ปัญหายาเสพติดในครอบครัว

ฉากที่ 1 : ปัญหายาเสพติดที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ 2 : ผลกระทบจากการติดยาเสพติดที่มีต่อครอบครัว

ฉากที่ 3 : สาเหตุของปัญหา

ฉากที่ 4 : วิธีแก้ปัญหา

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม 1 คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (Freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับ คำสั่งให้หยุด ทุกคนจะแสดงท่าค้างเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อที่ควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้นข้อแนะนำก็คือวิทยากรควร มอบหมายให้เตรียมการแสดงนอกเวลาอบรม
2. ในบางเรื่อง ไม่สามารถแสดงออกหรือไม่สามารถสื่อความได้ ชัดเจน ซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้นๆ ติดที่หน้าอก หรือที่หลังผู้แสดงเพื่อช่วยในการนำเสนอ หรือช่วยในการสื่อความ

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา

เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influential ได้แก่ ข้อจำกัดต่างๆ หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือทำอะไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่ม เดียวกัน



ขั้นตอนที่ 1 : ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2 : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 : วิถีแก้ไขปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิดโครงการพัฒนาในหมู่บ้านได้
3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถว้นหน้า

ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรคผิดก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม
2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางด้านการเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษา ที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรม ที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลายๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่างๆ

การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตรสถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
 2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
 3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้
- เพื่อแบ่งกลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ



4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม

5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้ และต่อต้านโดยเฉพาะผู้อาวุโส และผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้นวิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้

2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เทคนิคการคิด การใช้สมองทั้งสองด้าน ทั้งสี่ส่วนให้สมดุลกัน ผูกการคิดเป็นภาพ (Picture in Words) การต่อ Lego การเล่นเกมกล่อม การคิดจำลองสถานการณ์แบบ Mind Mapping การคิดแบบ Lateral แทนการคิดแบบ Linear ที่มุ่งหาความเป็นเหตุเป็นผล มุ่งวิเคราะห์อย่างเดียว การฝึกให้คิดแบบ พหุนิยม แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหาร การมีผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้เล่า และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้อภิปราย ถูกแลกเปลี่ยนกันที่สะท้อนถึงปรัชญา อุดมการณ์ และหลักการในการบริหารในทำนอง Action Learning โดยให้ Leaders Develop Leaders หรือผ่าน การอ่านชีวประวัติผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Readership for Leadership) ทั้งนี้เป็นการแบ่งปันภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

2. การคิดใคร่ครวญและเรียนรู้ขณะเสริมสร้างประสบการณ์บริหารของตน หากคิดจะเป็นชาลันถ้วย ต้องสนองตนเองให้ได้ อยู่กับความคิด ฟังเสียงของตนให้เป็น (Listen to Your Inner Voice) ทำทนายตนเองเข้าแก้ไขปัญหาก็ยากด้วยแนวทางที่หลากหลาย ผูกการคิดที่คำนึงถึง MVO (Mission, Vision and Objectives) เพื่อพิจารณาว่า แต่ละระดับขององค์กรมีความเข้าใจที่กระจ่างชัด และมีแนวการปฏิบัติของทุกระดับชั้นให้ตอบรับและเป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ตอบรับกับคุณค่าและปรัชญาร่วมกันขององค์กร

3. การรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนี้อาจได้แก่ ประชาชน ผู้ใช้บริการ นักวิชาการ ที่ปรึกษา แก่งัด มุมมองต่างๆ ที่จะสะท้อนถึงความต้องการ อุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการระดมความคิดเห็นอื่นๆ อาทิ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Nominal Group Techniques Delphi Survey) การอภิปราย การเสวนา เป็นต้น

4. การบริหารจัดการที่เน้นระบบคุณธรรมและหลักของการบริหารปกครองที่ดี การกำหนดคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร เน้นสมรรถนะด้านการคิดการให้ผลงาน และกำหนดคุณค่าเชิงจริยธรรมของผู้นำ การประเมินความสามารถและผลการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นกรอบที่ทำให้ผู้เข้าสู่ระบบนักบริหารต้องปรับปรุงพัฒนาตน และการกำหนดมาตรการลงโทษผู้บริหารที่เกาแต่น้อยลง เสี่ยงสูง รางวัลน้อย กำหนดกลไกระบบที่ส่งเสริมคนดี เก่ง และกล้า



เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เจตคติและทักษะโดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจเป็นการพูดสั้นๆ หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน
3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย
4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่งบรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้าน การเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดมากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสมซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ สื่อบุคคลในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน
8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม
9. การฝึกงาน เป็นการฝึกปฏิบัติตามสถานบันหรือองค์การต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ
10. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง
11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสนใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล



12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์กร ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิผลมากที่สุดวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้เป็นสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์ หรือการขับร้อง เป็นต้น

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีก รูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบผลการปฏิบัติ ได้การเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่ายสามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่าการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (web-based learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึก วิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม



21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

22. การฝึกประสบการณ์สัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนหลังที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ประมวลผล แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้นๆ ให้เกิดความสนุกสนาน เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

24. กิจกรรมพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

ชูชัย สมิทธิกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูนปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์การได้ จนสามารถกล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียน โปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน



คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการสอบถามความสนใจ
ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สอง
คนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ
แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่างๆ สู่ผู้เรียนโดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ
การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกันโดยสมาชิก
ดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม
ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มี
ความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้นๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร่ำสอนให้ซึม
ซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจ
ในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติ
ขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหา
ที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์
จริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้
ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการ
เปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล
สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ
การสอนงาน การฝึกประสารทสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกัน
ชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการ
ศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง
มีโอกาสดำเนินการด้วยประสาทสัมผัสต่างๆ เช่น การดู การฟัง การสัมผัส การสอบถาม การสนทนา
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และ
ประสบการณ์นั้นๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม
ที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือ การแสดงท่าทาง
ประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิก
ภายในกลุ่ม



2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้เข้าได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้รู้เทคนิค วิธีการ และแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของปัจจัยภายในและภายนอก

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ โดยพบว่าวิธีพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมี 2 วิธี ได้แก่ โปรแกรมการฝึกอบรมและ กิจกรรมเพื่อพัฒนา โดยกิจกรรมการฝึกอบรม ถือว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการในระดับล่างมากกว่าในระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทนที่ส่งเสริมในการฝึกทักษะและค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และนอกจากนี้ โปรแกรมในการฝึกอบรมได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย กว้างขวางเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มากยิ่งขึ้นในองค์กร ขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน จุดประสงค์ของการเรียนรู้จะอธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของการฝึกอบรมที่คาดหวัง รวมทั้งประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ได้รับ
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน เนื้อหาของการฝึกอบรมมีการกำหนดอย่างชัดเจน และมีเนื้อหาสาระสำคัญ นอกจากนี้เนื้อหาสาระการฝึกอบรมจะสร้างความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมที่มีความรู้ก่อนแล้ว และมีการสรุปเน้นเฉพาะที่สำคัญทำให้ง่ายแก่การจดจำ
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม การฝึกอบรมมีการจัดระเบียบแบบแผนและต่อเนื่องไปในทิศทางที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น สิ่งที่ซับซ้อนทำให้แยกออกเป็นส่วนประกอบที่ทำให้เข้าใจง่าย
4. ผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม โดยมีการพิจารณาจากระดับทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความกระตือรือร้น วิธีการเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทศนคติ พฤติกรรม
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมในการเรียนรู้ และทบทวนข้อมูล ประยุกต์หลักการที่หลากหลายเพื่อใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน การฝึกอบรมควรมี 2 ระยะ คือ ระยะเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรม และช่วงเวลาสั้นๆ หลังจากการทำงาน
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา ผู้เข้ารับการประเมินควรได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่างๆ การประเมินมีความแม่นยำเหมาะสมกับเวลาและสร้างสรรค์ โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการพัฒนาตนเอง
7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเอง ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีนี้ทำได้โดยการเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้ผู้เข้ารับการอบรม ให้ความคาดหวังว่าสามารถทำงานให้สำเร็จมีการให้กำลังใจและความอดทน
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม ทำได้โดยการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น



จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ วิธีการพัฒนาจะมุ่งพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะ พฤติกรรม และมีศักยภาพที่สามารถจูงใจ โน้มน้าวจิตใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในองค์การ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ คือ การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวิดิทัศน์ การแสดงบทบาท สมมติกรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่ม การสรุปและการอภิปรายผล เป็นต้น และเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ มาบูรณาการและเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

โปรแกรม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

หรรษา สุขกาล (2543) กล่าวถึงความหมายของโปรแกรมคือ แผนทีวางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างโปรแกรมกับโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม และได้ชี้แจงโดยอ้างความเห็นของ Boyle และ Boone ว่าในการให้ความหมายของโปรแกรมหรือการวางแผนโปรแกรมจะให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเรื่อง การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) หรือการใช้ผู้เรียนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม (People's Participation) และสรุปว่าการที่โปรแกรมให้ความสำคัญกับเรื่องความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหรือองค์การทางการศึกษาในโรงเรียนนี้ คือคุณลักษณะเด่นที่ทำให้ คำว่าโปรแกรมมีความหมายกว้างกว่าคำว่าหลักสูตร

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือแนวทางที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใดๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละองค์การ



2. องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้เวลามากในการพัฒนา องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสม มีรูปแบบและวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ดังนี้

ธารง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional media)

หรรษา สุขกาล (2543) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบ 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดีเพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ



ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำ
การจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย
วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ
และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ
ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม
ประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กิจกรรมและเครื่องมือ
การพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล

3. การพัฒนาโปรแกรม

รัชณี กัลยาวิชัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา
โปรแกรม คือ การตรวจดูเอกสารต่างๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (reviewing) การออกแบบโปรแกรม
(designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (coding) การทดสอบโปรแกรม (testing) และการจัดทำเอกสาร
(documenting)

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนา
โปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
- 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 1.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 1.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 1.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 1.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 1.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 1.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 1.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 1.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 1.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการ
ประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะ
ดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง



Carolyn Barratt และคณะ (2556) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกระบวนการระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่นๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สรุปการพัฒนาโปรแกรม คือ เป็นการออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 3) การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม



4. การประเมินโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนั้น สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็น และเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมคือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้

เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการนำประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
2. การวัดและเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรม
3. การวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ
4. การศึกษาและเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน
5. การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อยู่ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้อยู่ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม และหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน



สรุปว่า การประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 2 ส่วน 1) ประเมินรูปแบบของโปรแกรม คือ ประเมินคุณภาพของโปรแกรม เช่น เนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความเหมาะสม ความพึงพอใจ และเป้าหมาย 2) ประเมินผลการใช้โปรแกรม คือ การประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการพัฒนา เป็นต้น

5. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำสิ่งหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาให้บุคคลเกิดภาวะผู้นำขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลก็คือ โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งมีรูปแบบและวิธีการที่สร้างบนพื้นฐานแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีทฤษฎี หลักการ วิธีการพัฒนา โดยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs) เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่ และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจะมุ่งพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการ สื่อสาร แบบชักจูง โน้มน้าวใจ (Persuasive communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือโปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดการองค์การ การควบคุม และการนำ เป็นต้น (Dubrin, 2004)

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key characteristics of a leadership development program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำ เป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากกว่า การที่จะส่งผู้นำไปสัมมนาแค่เพียง 1 สัปดาห์ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมืออาชีพ วิทเมียร์และเนียนสเตท (Whitmire and Nienstedt, 1991) ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ

1.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve executives and secure their sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

1.2 การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target career transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่างๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell system มีเป้าหมายการ ฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้น ภาวะผู้นำต่างๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดง และปฏิบัติงาน ตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

1.3 กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address current and future organizational needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติ และการปรับปรุง

1.4 การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an appropriate model) ทักษะภาวะผู้นำ มักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี



1.5 สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support individual improvement with diagnostic tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึง การประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่น ซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

1.6 มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize interpersonal relationships and teamwork) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรม ภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

1.7 การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with individual action plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนา แผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมาก มักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่ง โปรแกรม เหล่านี้ออกเป็น 4 ชนิด คือ

2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ ไม่ใช่ นักวิชาการด้านพฤติกรรม ซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำควรจะต้องมีความ ทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำ เหล่านี้ จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและ รูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหา ว่าปัญหา (Body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมี การปรับปรุงภาษากาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะ ผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติม โดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้จัดแนวคิด ด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อ ข้อมูล ซึ่งจะให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ตัวอย่างถ้าบุคคลศึกษาวิธีการที่ผู้นำกำหนดแนวทาง ไปสู่การเปลี่ยนแปลง เขาจะสามารถนำความคิดเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติได้ โปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The leadership challenge) พัฒนาโดย James M. Kouzes และ Barry Z. Posner ได้นำเสนอ แนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักที่สำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จดังนี้ (1) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ (2) กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ (3) การมอบอำนาจทำให้ ผู้อื่นแสดงออก (4) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ (5) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและความผูกพันในเรื่องเดียวกัน



2.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร

(Simulations of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริงๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามโปรแกรมกระจกส่อง (Looking glass) พัฒนาโดยศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ (Center for creative leadership) เป็นการสร้างปัญหาในสถานการณ์จำลองด้วย ความรอบคอบในการเผชิญกับความจริงของผู้ผลิต สถานการณ์กระจกส่อง (Looking glass) จะสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของเขา และได้รับการป้อนกลับ ดังนั้นวิธีการของสถานการณ์จำลองจึงเป็นการนำสำนักงานสู่ห้องเรียนด้วยการจำลองงานจริงที่มีความท้าทาย

DuBrin (2010) ได้เสนอแนะชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (type of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (feedback-intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะ และรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกาย (body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นฐาน (skill-based programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (techniques) ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (lecture) กรณีศึกษา (case study) บทบาทสมมติ (role play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (behavioral role modeling) และการจำลองสถานการณ์ (simulations)

3. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth programs) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในหน้าที่ที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้



5. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่องซึมลึก จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรและเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กร

6. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมติฐานที่น่าจะเป็น และท้าทายโดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหาที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตัวเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล การทำ action learning programs ที่ได้ผลดีต้องมีการเตรียมการ การวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรไปพร้อมกันเพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (self development)

7. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสมของ การเป็นที่ปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และรับรู้ความรู้สึก

ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะเป็นกิจกรรมทั้งหลายที่มุ่งพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะพฤติกรรม และมีศักยภาพที่สามารถจูงใจ โนมน้าวจิตใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง (สรายุทธ กันหลง, 2553) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น วิธีการในการพัฒนาจำเป็นต้องมีความเหมาะสมกับเป้าหมาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา และกิจกรรมแต่ละกิจกรรมต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาอีกด้วย เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายการพัฒนามากที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและการพัฒนาโปรแกรม ได้มีนักวิชาการที่ทำการศึกษ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู 3 โรงเรียน ปีการศึกษา 2549 จำนวน 103 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกัน การโนมน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง



การเยียวยารักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างชุมชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้
 2) บรรยายภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ใน
 ระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยายภาพของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม บรรยายภาพ
 ห้องเรียน และบรรยายภาพนอกห้องเรียน 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการของ
 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ใน
 การทำงาน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 .05 4) ผลการเปรียบเทียบบรรยายภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม
 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำ
 แบบมุ่งบริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้นำกิจกรรม
 นิสิต ชมรมคาทอลิก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2549 จำนวน 11 คน ผลการวิจัยพบว่า
 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการภายหลังการ
 ฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีทัศนคติต่อ
 ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการภายหลังการฝึกอบรมและระยะติดตามผล มากกว่าก่อนการฝึกอบรม
 3) ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาได้คะแนนผ่านเกณฑ์ในระดับมาก และ
 4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการระยะติดตามผลมากกว่า
 ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไท คำล้าน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง
 ภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา
 และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 กาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 40 คน พบว่า 1) โปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นโดยใช้รูปแบบการวิจัยและ
 พัฒนามี คุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด หลังการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อม
 ศึกษา คือ ด้านความรู้ อยู่ในระดับดีมาก ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80 ขึ้นไป ด้านเจตคติ อยู่ในระดับ
 มากและผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก 2) ผู้บริหาร
 สถานศึกษามีความรู้ด้านภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
 และผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้โดยรวมและรายด้านเพิ่มขึ้นจากการอบรม อย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติต่อภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา โดยรวมอยู่ใน
 ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีผล
 การปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 5) ผู้บริหาร
 สถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน
 4 ด้าน คือ ด้านความมีปารมี ด้านการดลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์
 เป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก

ธเนศ คิตรงู๋เรื่อง (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาและการประเมินผลการใช้โปรแกรม
 ประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบมาตรฐานของ
 ผู้บริหารที่เพิ่มเติมจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)



4 องค์ประกอบ คือ ทักษะการบริหารจากภายในสู่การสมานฉันท์ ทักษะการบริหารแบบสมเหตุสมผล การบริหารจัดการแบบร่วมกายร่วมใจ และการบริหารการใช้เทคโนโลยีแบบก้าวหน้า 2) การพัฒนา โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้ไมโครซอฟต์ แอ็กเซส (Microsoft Access) ในการเขียนโปรแกรมประยุกต์ โดยอิงมาตรฐานของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และที่เพิ่มเติมจากสำนักรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รวมทั้งสิ้น 9 มาตรฐาน 32 ตัวบ่งชี้ ผลจากการสาธิต พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารได้คะแนน ร้อยละ 72.42 และเมื่อพิจารณาในส่วนที่ 1 พบว่า ผู้บริหารได้ คะแนนร้อยละ 72.91 ในส่วนที่ 2 พบว่า ผู้บริหารได้คะแนนร้อยละ 71.93 และเมื่อเปรียบเทียบผล การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า หลังการพัฒนาผู้บริหารมีแนวโน้มการพัฒนาดีขึ้น 3) การประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการใช้โปรแกรมประยุกต์อยู่ในระดับมาก

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ราชภัฏ จำนวน 12 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการศูนย์ จำนวน 759 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ การสร้าง ความร่วมมือร่วมใจ การมีวิสัยทัศน์ และการคุ้มครองดูแลรักษา 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การคุ้มครองดูแลรักษา และการสร้างความร่วมมือร่วมใจ

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 926 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีอายุต่างกันและอยู่ในสถานศึกษาต่างระดับกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกใน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับมากทั้งสี่ปัจจัย คือ ความเชื่อถือ ความคิด สร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย การฟัง การตระหนักรู้ การสร้างมนต์ทัศน์ ด้านการมองไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเอื้อยารักษา ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่/ทรัพยากร ประกอบด้วย ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้านการสร้างชุมชน



2. งานวิจัยต่างประเทศ

Abel (2000) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มุ่งบริการ โดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งบริการและสภาพแวดล้อมของงานซึ่งส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการใช้เทคนิคเดลไฟ โดยการส่งแบบสอบถามให้ ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้งเพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อของการวิจัย คือ 1) คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำแบบ มุ่งบริการเด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำแบบมุ่งบริการเด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่มคือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวช นักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่างๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำแบบมุ่งบริการได้รับการนำเสนอ และเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากข้อมูลในการ อภิปราย การทำรายการประเมินตนเองถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล 4 แห่งในขณะที่เขา บริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้ได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการแต่คณะ ผู้บริหารได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่านไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่าง เท่านั้น แต่เป็นผู้นำแบบมุ่งบริการในเวลาเดียวกันด้วย

Day และ Halpin (2001) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ: การทบทวนแบบอย่าง ที่ดีจากภาคอุตสาหกรรม โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากบริษัท 5 บริษัท ที่เห็นว่าเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็น ความสามารถเชิงการแข่งขันที่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยที่ระบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่สำคัญที่สุด คือ โปรแกรมที่เป็นทางการซึ่งเป็นการสัมมนาในห้องเรียน โดยบรรยายถึงทฤษฎี พื้นฐาน และหลักการของภาวะผู้นำตามด้วยการประเมินแบบ 360 องศา (360O feedback) การสอน งาน (Coaching) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) และการเผชิญความท้าทายข้างนอก (Outdoor challenge)

Hartley และ Hinksman (2003) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ: การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของปัจเจก บุคคลเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรมุ่ง ให้ความสนใจที่ยุทธศาสตร์ และบริบทขององค์กรเพื่อจะได้ออกแบบ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะที่เป็นทางการ เช่น หลักสูตร ฝึกอบรม โปรแกรมการพัฒนา และโปรแกรมการศึกษา และ 2) ลักษณะที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็น กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในส่วนของ การประเมินความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นตัวระบุภาวะผู้นำ ที่จำเป็นต้องมีในแต่ละองค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะหลัก และเป็นแนวทางใน การพัฒนาสมรรถนะที่ขาดของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งยังควรนำการประเมินผลเช่น การประเมิน แบบ 360 องศา มาใช้ควบคู่กับกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ วิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะ



ผู้นำ ประกอบด้วย การประเมินแบบ 360 องศา การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การมีเครือข่าย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การไปเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นชั่วคราว การวางแผน ผู้สืบทอด การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การพัฒนาองค์กร และการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตร ทั้งนี้รูปแบบของภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership model) และตัวแบบคุณลักษณะพิเศษ หรือบารมี (Charismatic model) และเนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม การประเมินผลความคุ้มค่าของการลงทุนในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยนำตัวแบบของ Kirkpatrick ที่แบ่งการประเมินผลออกเป็น 4 ระดับ มาใช้สำหรับผู้นำในภาครัฐ ภาวะผู้นำที่ต้องมีคือ การมีความโปร่งใส และความรับผิดชอบสูง รวมถึงมีภาวะผู้นำทางการเมือง และทักษะทางการเมือง และยังคงให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong leader) โดยมองที่ปัจเจกบุคคล และบุคลิกภาพส่วนตัวเป็นหลัก

Denis (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผู้ที่จะต้องรับใช้ก่อน: การใช้ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล” (Those Who Would Lead Must First Serve: The Praxis of Servant Leadership by Public School Principals) ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมมีจุดเน้นที่การบริหารจัดการของคณะกรรมการและของนักเรียน แต่ผู้นำแบบมุ่งบริการมีจุดเน้นที่การเสียสละของผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรค์ชีวิตของสมาชิก ซึ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าทักษะและเทคนิค กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการถูกประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้โดยมีฐานการแนวคิดของ โรเบิร์ต กรีนลีย์ โดยการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พร้อมกับการพิจารณาชีวิตการทำงานในปีแรกเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการโดยการบรรยาย ผู้วิจัยได้บรรยายบทต่างๆ ดังนี้ บทที่ 1 กล่าวถึงที่มาของโครงการและอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ บทที่ 2 กล่าวถึงงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 ทบทวนวิธีการวิจัยเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ประสบการณ์การทำงานในปีแรกของผู้บริหารที่มีจุดเน้นที่ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในการสร้างกลุ่มชน บทที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีย์ ส่วนบทที่ 6 เป็นการสรุปการศึกษาด้วยการวินิจฉัยไตร่ตรองถึงธรรมชาติของปัญหาของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและวิสัยทัศน์ในการศึกษา

Liana (2004) ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งบริการในโบสถ์นิกายเวสเลียน ประเทศพม่า เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำมุ่งบริการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับบาทหลวงและผู้นำในโบสถ์นิกายเวสเลียน และผู้ร่วมงานในประเทศพม่า โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บาทหลวงและนักศึกษาด้านศาสนา ผลการศึกษาพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นส่งผลต่อความคิดเห็นทัศนคติ และความผูกพันของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบเผด็จการและภาวะผู้นำมุ่งบริการอำนาจจากบนลงล่างต่ำแต่มีลักษณะภาวะผู้นำมุ่งบริการสูง ซึ่งโบสถ์ในประเทศพม่ามีการปกครองแบบเผด็จการ วัฒนธรรมนี้ถูกขัดเกลามานานนับศตวรรษจากความแตกต่างของระบอบการปกครองประเทศที่เป็นแบบเผด็จการและวิถีชีวิตแบบพุทธศาสนา แต่ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นอิทธิพลของโปรแกรมฝึกอบรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้



Bush และ Glover (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ: หลักฐานและความเชื่อโดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก โดยการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดได้แก่การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน เป็นต้น การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการอย่างไรก็ดีเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือ เป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

Irving (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและประสิทธิผลของทีม มหาวิทยาลัยโรเจอร์ส รัฐเวจเจเนีย สหรัฐอเมริกา จากฐานข้อมูล ABI/INFOR โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (Servant Leadership) และประสิทธิผลของทีม (effectiveness of teams) การศึกษาครั้งนี้จึงหาคำตอบงานวิจัยว่า “มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและประสิทธิผลของทีมหรือไม่” ด้วยการศึกษาเชิงประจักษ์ในองค์การไม่แสวงผลกำไรนานาชาติในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยทางสถิติระหว่างตัวแปรแต่ละตัวของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและตัวแปรแต่ละตัวของความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อประสิทธิผลของทีม

Black (2007) ได้ทำการศึกษาโดยใช้การออกแบบการวิจัยแบบผสมเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการกับบรรยากาศโรงเรียนเพื่อหาค่าการปฏิบัติภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารโรงเรียนและการรับรู้ของครูด้านบรรยากาศโรงเรียน การศึกษาด้วยวิธีวิจัยแบบผสมนี้เริ่มต้นด้วยการใช้เครื่องมือที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วสองชุด คือ เครื่องมือ OLA ของ ลอบ (Laub, 1999) โดยใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มที่เป็นครูทำงานเต็มเวลาจำนวน 231 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 15 คน ที่ทำงานในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาธิการของออนตาริโอ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group interview) จำนวนร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลที่ได้แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและบรรยากาศโรงเรียน

Ramer (2008) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเพื่อเอื้อให้เกิดการกระตุ้นให้กำลังใจหลังจากประสบการณ์การเก็บยาผิดที่” (Using Servant Leadership to Facilitate Healing After a Drug Diversion Experience) บทความในวารสารนี้กล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกต้อง (Diverting drugs) พนักงานที่เหลืออาจจะมีพฤติกรรมเป็นทุกข์ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอุทิศตน (Commitment) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย



Beck (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ โดยการออกแบบการวิจัยประกอบด้วยสองขั้นตอนที่แตกต่างกันด้วยวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยระยะแรกเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำของ Barbutto และ Wheeler (2006) จากผู้นำ 499 คน และจากชุมชน 630 คน ในระยะที่สองได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้นำในระยะที่ 1 จำนวน 12 คน พบว่า มีค้นพบสำคัญ 6 ประการ คือ (ก) ผู้นำที่ยั่งยืนคือผู้นำที่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงถึงความเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอย่างสม่ำเสมอ (ข) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เต็มใจแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งบริการในระดับที่สูงอย่างน้อยหนึ่งชั่วโมงต่อสัปดาห์ (ค) ผู้นำแบบมุ่งบริการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์จากความไว้วางใจ (ง) ผู้นำแบบมุ่งบริการแสดงออกถึงการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (จ) ผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และ(ฉ) ผู้นำแบบมุ่งบริการไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในตำแหน่งหรือไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีระดับสูงขององค์การ

Brewer (2010) ได้ศึกษารากฐานปรัชญาของความเป็นผู้นำผู้รับใช้ที่มีอยู่นับพันๆ ปีที่ผ่านมา เป็นผู้นำคนรับใช้ที่เป็นสโตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ของความเป็นผู้นำอุดมการณ์ที่ไหลกับเมล็ดประโยชน์ของตนเองพฤติกรรมของมนุษย์ การล่มสลายทางการเงินของอเมริกาได้ทำให้ผู้นำมองเห็นความสำคัญในการร่วมมือกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในการต่อต้านการล่มสลายของการค้าและอุตสาหกรรม การสะท้อนคุณค่าของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและความต้องการในการรักษามรดกการมีความจำเป็นในการกู้คืนจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ในบทความนี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะการรับฟังอย่างตั้งใจ (listening) การเห็นอกเห็นใจ (empathy) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) การมองการณ์ไกล (foresight) การพิทักษ์รักษา (stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to growth) และการสร้างชุมชน (community building) (Spears, 2004) การประยุกต์ใช้หลักการความเป็นผู้นำผู้รับใช้ที่จะสร้างความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นและเพิ่มผลผลิตขององค์การ ภาพของการทบทวนวรรณกรรมจะเชื่อมโยงไปสู่ความพึงพอใจในงาน และข้อมูลที่มีอยู่นำไปสู่บทสรุปขององค์การซึ่งรับเอาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมาใช้ทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญและมีระดับการดำเนินงานที่สูงขึ้น

Krekeler (2010) ได้ทำวิทยานิพนธ์ที่มุ่งตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการและคุณลักษณะส่วนบุคคล (personality traits) 5 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพ (extraversion) การคล้อยตาม (agreeableness) การเปิดใจรับสิ่งใหม่ (openness to experience) การมีจิตสำนึก (conscientiousness) และความมั่นคงในอารมณ์ (neuroticism) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกสูงระหว่างความเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการ กับการมีจิตสำนึก และการคล้อยตาม การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และถูกสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาต่อไปเพื่อใช้เป็นการศึกษาคุณลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้นำ การศึกษาในอนาคตควรขยายงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการ และรูปแบบของบุคลิกภาพจะขึ้นอยู่กับผลการของการศึกษานี้ นอกจากนี้องค์การ และผู้บริหารควรพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการและสร้างศักยภาพให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน



Hayden (2011) ได้ศึกษาโดยการทดสอบเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นการศึกษาต่อยอดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ Greenleaf (1970) พบว่าผลลัพธ์ส่วนบุคคล (personal outcomes) 4 ด้าน ได้แก่ การดูแลสุขภาพ (health) ความรอบรู้ (wisdom) อิสระภาพ-เสรีภาพ (freedom-autonomy) และเน้นการให้บริการ (service orientation) ได้ถูกทดสอบกับมิติที่ถูกสร้างขึ้นของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการใช้หลักการวิเคราะห์แบบพหุระดับ ทำให้เป็นจุดแข็งในการทำนายภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการโดยมีการประเมินผลอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล (individual) และระดับสภาพแวดล้อมของงาน (work environment) ซึ่งจะมีผลต่อทิศทางและการวิจัยในอนาคต

Babb (2012) ได้ดำเนินการวิจัยสำรวจเชิงปริมาณโดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อตรวจสอบว่าถ้าโรงเรียนขนาดกลางที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการสูงจะเห็นได้ชัดเจนว่าโรงเรียนมีมาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการต่ำกว่า นอกจากนี้ยังพยายามหามองหาบริบทที่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มหรือลดของระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในสถาบันเดียวกันนั้น และความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (academic achievement) ที่สูงขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำในองค์กร (Organizational Leadership Assessment: OLA) ของ Laub ที่ครอบคลุมในด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (promotes the valuing) การพัฒนาผู้อื่น (development of people) การสร้างชุมชน (build of community) การแสดงตัวตนที่แท้จริง (practice of authenticity) การมอบภาวะผู้นำ (providing of leadership) และการแบ่งปันภาวะผู้นำ (sharing of power) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่เป็นผู้นำแบบมุ่งบริการในองค์กรที่มีผลกระทบน้อยมาก (ต่ำสุด) ต่อตัวแปรประสิทธิภาพของโรงเรียน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพิ่มเติมแสดงให้เห็นว่าปัจจัยบริบท (contextual) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (socioeconomic) ของโรงเรียน และเชื้อชาติ (ethnicity) ของนักเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ (achievement) ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นหลักปัจจัยบริบทเหล่านี้ดูเหมือนจะมีผลกระทบขึ้นต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากกว่าการเป็นองค์กรภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

Boyum (2012) ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบสถานะความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และมุ่งเน้นไปยังโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ตามที่ได้จากประสบการณ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและมีวิธีการสร้างปฏิสัมพันธ์เหล่านี้อย่างไร ผลการศึกษานี้ นำไปสู่การสร้างรูปแบบในการนำเสนออยู่บนกรอบปรัชญาแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ซึ่งปัจจุบันได้รับการพัฒนารูปแบบเพิ่มเติมในด้านความครอบคลุม (integral) องค์กรรวม (holistic) และให้ความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการ การพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีความสำคัญอย่างยิ่งกับบุคลากร องค์กร และเป็นส่วนที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการนี้เป็นกรอบปรัชญาธรรมชาติที่ชัดเจนและจำเป็นสำหรับผู้นำและผู้ตาม สิ่งเหล่านี้จะเป็นความเชื่อและเป็นแหล่งที่มาสำคัญของแรงจูงใจในการพัฒนาผู้ตาม

จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้



1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นแนวคิดที่สร้างคุณลักษณะให้เกิดขึ้นกับบุคคลในด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้อื่นก่อนตัวเอง เป็นการมุ่งมั่นที่จะให้บริการ การดูแล การสร้างสัมพันธภาพ รวมถึงการมุ่งปลูกฝังผู้อื่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการบริการ และการช่วยเหลือผู้อื่น การที่บุคคลเกิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะทำให้เป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์การ เป็นที่ยอมรับของคนในชุมชน และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และจะทำให้บุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการนี้ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและของคนในชุมชน และในที่สุดบุคคลนั้นก็จะกลายเป็นผู้นำทางจิตใจกับสมาชิกในองค์การ

2. ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเห็นอกเห็นใจ 2) การมองการณ์ไกล 3) การให้การดูแล 4) การมุ่งพัฒนาคน 5) การสร้างชุมชน

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่สามารถทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนา และทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวีดิทัศน์ การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่ม การสรุปและการอภิปรายผล เป็นต้น และเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ มาบูรณาการและเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และได้กำหนด
วิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ
แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานไปใช้

ระยะการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังตาราง 6



ตาราง 6 ระยะเวลาพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	สถิติที่ใช้	ผลที่ได้
ระยะที่ 1 การศึกษา แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	เพื่อศึกษา องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบมุ่ง บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	- ห้องสมุดของสำนัก วิทยบริการ - Web Site - เอกสารตำราจากสถาบัน บริการสารสนเทศอื่น ๆ และจากสถาบันบริการ สารสนเทศอื่น ๆ	-แบบบันทึกการ อ่าน	-	ได้องค์ประกอบภาวะ ผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน จากการ วิเคราะห์เอกสาร
		2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	- ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	-แบบบันทึก สัมภาษณ์	-	-ได้องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบมุ่ง บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐานจากการ สัมภาษณ์
		3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	- ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาหรือ นักวิชาการ และครู หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน วิชาการ	-แบบบันทึกการ ประชุม	-	-ได้องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบมุ่ง บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐานจากการ สนทนากลุ่ม

ตาราง 6 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	สถิติที่ใช้	ผลที่ได้
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพ ปัจจุบันและ สภาพที่พึง ประสงค์ของ ภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	เพื่อศึกษาสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของภาวะ ผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สอบถามความคิดเห็น ของผู้บริหาร รองผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและ ครูหัวหน้ากลุ่ม บริหารงานวิชาการ	- ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน - รองผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน - ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน วิชาการ	แบบสอบถาม	- IOC - สัมประสิทธิ์แอลฟาของ คอนบราค - สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน - ร้อยละ - ค่าเฉลี่ย - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน - PNI ^{Modified}	1. ได้ทราบสภาพ ปัจจุบันของภาวะ ผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน 2. ได้ทราบความ ต้องการในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการฯ
ระยะที่ 3 การพัฒนา โปรแกรมฯ	เพื่อพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	1. ยกร่างโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	- ผลจากการศึกษาและ วิเคราะห์ข้อมูล - ผลจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - จากการวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	-	- IOC - สัมประสิทธิ์แอลฟาของ คอนบราค - สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน - ร้อยละ - ค่าเฉลี่ย - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ได้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนา จากผู้วิจัย



ตาราง 6 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	สถิติที่ใช้	ผลที่ได้
		2. เสนอผู้เชี่ยวชาญประเมิน/วิพากษ์ 3. ปรับแก้โปรแกรมฯ	- ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน คณาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ - จากการประเมิน/วิพากษ์ ของผู้เชี่ยวชาญ	- แบบประเมิน -	- IOC - ความถี่ - ร้อยละ - ค่าเฉลี่ย - ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	- ได้โปรแกรมที่ ผ่านการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ
ระยะที่ 4 การนำ โปรแกรม ไปใช้	เพื่อประเมินผล การนำ โปรแกรม เสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบมุ่ง บริการของ ผู้บริหาร สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ไปใช้	1. นำโปรแกรมฯไปใช้กับกลุ่ม ตัวอย่าง 2. ประเมินผลการใช้โปรแกรมฯ ดังนี้ 2.1 ประเมินระดับภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน 2.2 ประเมินความพึงพอใจการใช้ โปรแกรม 3. วิเคราะห์ผลการประเมินการใช้ โปรแกรม	- ผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน - รองผู้บริหารสถานศึกษา - ครูหัวหน้ากลุ่ม บริหารงานวิชาการ	- แบบประเมิน	- IOC - สัมประสิทธิ์ แอลฟาของ คอนบราค - สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่าง ง่ายของเพียร์สัน - ร้อยละ - ค่าเฉลี่ย - ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	- ผู้บริหาร สถานศึกษา ชั้นพื้นฐานเกิด ภาวะผู้นำแบบมุ่ง บริการที่สูงขึ้น - ผู้บริหารมีความ พึงพอใจในการใช้ โปรแกรมฯ



จากตาราง 6 ระยะการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ
แบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในระยะที่ 1 ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูล
งานวิจัย และฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ ในเรื่องภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำแบบ
มุ่งบริการ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
จากข้อมูลที่ได้รวบรวมได้ แล้วนำมาสร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเห็นอก
เห็นใจผู้อื่น (Empathy) 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) การให้การดูแล (Stewardship)
4) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) 5) การสร้างชุมชน (Building Community)

2. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview)

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ได้จากการ
สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
เพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
จำนวน 9 ท่าน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้อำนวยการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างครบถ้วนทุกมิติ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์
เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ไว้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำ
แบบมุ่งบริการ

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหาร
การศึกษา

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
ระดับนโยบายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

1) ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ประยงค์ แก่นลา ผู้อำนวยการโรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29

2) ดร.ปรีดา ลำมะนา ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

3) ดร.คุณ วงษ์อนันต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแคนน้อยหนองเล็ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา ยโสธร เขต 1

4) ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

5) รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

6) ดร.อธิปปรัชญ์ ภัควัฒน์ภักดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

7) ดร.อภิชัย กรมเมือง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยโสธร เขต 1

8) ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

9) ดร.พิธาน พันทอง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1) ดร.มานิต เขียวศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนคำเขื่อนแก้วขุณูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรี จันทรพิ้ง อาจารย์สาขาวิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3) ดร.จตุภูมิ เขตจัตุรัส อาจารย์สาขาวิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

4) รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

5) ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น



2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสำคัญและระดับความจำเป็นในแต่ละองค์ประกอบ ความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบ

2.3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ

2) สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3) นำไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ

ความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

4) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กับ วัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

5) ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ และเดินทางไปสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการ จดบันทึกใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ Digital โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะศึกษาศาสตร์ถึง

ผู้ทรงคุณวุฒิ 2.4.2 ส่งหนังสือขอความร่วมมือ คำโครงการวิทยานิพนธ์ และ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้การสัมภาษณ์

2.4.3 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์เพื่อขออนุญาตหมายวันและเวลา สัมภาษณ์

2.4.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันและเวลาที่นัดหมาย



2.5 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาใช้เป็นประเด็นในการสนทนา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้เทคนิคแผนผังความคิด (Mind Mapping) ผู้ร่วมการสนทนากลุ่มได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยแบ่งกลุ่มผู้ร่วมสนทนากลุ่มออกเป็น 3 ภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาหรือนักวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ภาคละ 6 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 คน เพื่อพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัยได้แก่

3.1 ภาคเหนือดำเนินการวันที่ 9 ตุลาคม 2556 จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) นาวาอากาศเอกผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ กันหลง อาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ กองบัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ
- 2) ดร.สุตสวาสดี ประไพเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนชาวยางวิทยายน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
- 3) ดร.สุพจน์ ประไพเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนพัชรพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40
- 4) ดร.สมบัติ บุญเลี้ยง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
- 5) ดร.พรจิตร เกตุมูล ครู โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย เพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40
- 6) นางกชนันท์ โนรินทร์ ครู โรงเรียนบ้านเหล่าหญ้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

3.2 ภาคกลางดำเนินการ วันที่ 19 ตุลาคม 2556 จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) ดร.พิษณุ ตูลสุข ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) ดร.พะโยม ชินณรงค์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) ดร.อนันท์ งามสะอาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



4) ดร.บุญจักรวาล รอดบำเรอ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ ประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

5) นายถนอม ภูนุช ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

6) นายธีรศักดิ์ นรดี ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

3.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการวันที่ 30 ตุลาคม 2556 ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

1) ดร.จินตนา ศรีสารคาม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2) ดร.สุนทร ฆมารัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่านางาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชร จันท์เพ็ง อาจารย์สาขาวิชาประเมินผล และวิจัยการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

4) ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น

5) นางสุภารัตน์ ศรีรุ่งเรือง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนบ้านหนองกุงวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

6) นางบุญตาม ใจงาม ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนบ้านบากเรือดอนเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธ เขต 1

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สำนวณความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นองค์ประกอบหลักในการสร้างแบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบรายละเอียดสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้



1.1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 29,067 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีจำนวน 378 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling technique) ดังนี้

1) การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (cluster random sampling)

ดำเนินการดังนี้

1.1) แบ่งกลุ่มออกเป็น 6 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 7 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 17 จังหวัด ภาคกลางจำนวน 18 จังหวัด ภาคตะวันออกจำนวน 6 จังหวัด ภาคตะวันตกจำนวน 4 จังหวัด และภาคใต้จำนวน 11 จังหวัด

1.2) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ได้จำนวน 63 จังหวัด

2) การสุ่มอย่างง่าย โดยทำการสุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของแต่ละจังหวัด ได้จำนวน 63 เขต

3) การสุ่มจากกลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 29,067 ทำการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างและกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ได้จำนวน 378 คน และทำการสุ่มอย่างง่ายโดยใช้วิธีจับสลาก ได้ผู้บริหารจำนวน 126 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 126 คน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการจำนวน 126 คน ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มา โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

การสุ่มครั้งที่ 1		การสุ่มครั้งที่ 2				การสุ่มครั้งที่ 3			
ภาค	จังหวัด	เขต	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	รวม
เหนือ	เชียงราย	1	127	127	127	2	2	2	6
	เชียงใหม่	2	157	157	157	2	2	2	6
	น่าน	2	151	151	151	2	2	2	6
	พะเยา	1	139	139	139	2	2	2	6
	แพร่	2	125	125	125	2	2	2	6
	แม่ฮ่องสอน	1	137	137	137	2	2	2	6
	ลำปาง	1	141	141	141	2	2	2	6



ตาราง 7 (ต่อ)

การสุ่มครั้งที่ 1		การสุ่มครั้งที่ 2				การสุ่มครั้งที่ 3			
ภาค	จังหวัด	เขต	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	รวม
ตะวันออกเฉียงเหนือ	ขอนแก่น	1	174	174	174	2	2	2	6
	ชัยภูมิ	3	198	198	198	3	3	3	9
	นครราชสีมา	5	221	221	221	3	3	3	9
	บุรีรัมย์	1	201	201	201	3	3	3	9
	มหาสารคาม	3	147	147	147	2	2	2	6
	มุกดาหาร	1	247	247	247	3	3	3	9
	ยโสธร	1	194	194	194	3	3	3	9
	ร้อยเอ็ด	3	217	217	217	3	3	3	9
	เลย	1	170	170	170	2	2	2	6
	สกลนคร	1	176	176	176	2	2	2	6
	สุรินทร์	2	223	223	223	3	3	3	9
	ศรีสะเกษ	1	261	261	261	3	3	3	9
	หนองคาย	1	160	160	160	2	2	2	6
	อุดรธานี	2	201	201	201	3	3	3	9
	อำนาจเจริญ	1	259	259	259	3	3	3	9
	อุบลราชธานี	1	218	218	218	3	3	3	9
ภาคกลาง	กำแพงเพชร	2	191	191	191	3	3	3	9
	ชัยนาท	1	185	185	185	2	2	2	6
	นครนายก	1	137	137	137	2	2	2	6
	นครปฐม	1	129	129	129	2	2	2	6
	นครสวรรค์	3	207	207	207	3	3	3	9
	นนทบุรี	1	33	33	33	1	1	1	3
	ปทุมธานี	1	103	103	103	1	1	1	3
	พิจิตร	1	167	167	167	2	2	2	6
	พิษณุโลก	1	134	134	134	2	2	2	6



ตาราง 7 (ต่อ)

การสุ่มครั้งที่ 1		การสุ่มครั้งที่ 2				การสุ่มครั้งที่ 3			
ภาค	จังหวัด	เขต	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	รวม
ตะวันออก	เพชรบูรณ์	1	159	159	159	2	2	2	6
	ลพบุรี	1	185	185	185	2	2	2	6
	สมุทรสงคราม	1	75	75	75	1	1	1	3
	สมุทรสาคร	1	104	104	104	1	1	1	3
	สิงห์บุรี	1	124	124	124	2	2	2	6
	สุพรรณบุรี	3	130	130	130	2	2	2	6
	สระบุรี	2	143	143	143	2	2	2	6
	อ่างทอง	1	154	154	154	2	2	2	6
	อุทัยธานี	1	88	88	88	1	1	1	3
ตะวันตก	จันทบุรี	1	88	88	88	1	1	1	3
	ชลบุรี	1	83	83	83	1	1	1	3
	ตราด	1	114	114	114	1	1	1	3
	ปราจีนบุรี	2	113	113	113	1	1	1	3
	ระยอง	1	119	119	119	2	2	2	6
	สระแก้ว	1	147	147	147	2	2	2	6
	กาญจนบุรี	2	148	148	148	2	2	2	6
	ตาก	1	113	113	113	1	1	1	3
	เพชรบุรี	1	104	104	104	1	1	1	3
	ราชบุรี	1	182	182	182	2	2	2	6
ใต้	กระบี่	1	226	226	226	3	3	3	9
	ชุมพร	1	127	127	127	2	2	2	6
	ตรัง	1	139	139	139	2	2	2	6
	นราธิวาส	1	149	149	149	2	2	2	6
	พังงา	1	160	160	160	2	2	2	6
	พัทลุง	1	117	117	117	2	2	2	6



ตาราง 7 (ต่อ)

การสุ่มครั้งที่ 1		การสุ่มครั้งที่ 2				การสุ่มครั้งที่ 3			
ภาค	จังหวัด	เขต	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	รวม
	ภูเก็ต	1	51	51	51	1	1	1	3
	ระนอง	1	79	79	79	1	1	1	3
	สตูล	1	163	163	163	2	2	2	6
	สงขลา	2	135	135	135	1	1	1	3
	สุราษฎร์ธานี	1	130	130	130	1	1	1	3
รวม	63	63	9577	9577	9577	126	126	126	378
			28731			378			

จากตาราง 7 พบว่า ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 378 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน จำนวน 126 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 126 คน และครูหัวหน้า
กลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 126 คน

2. ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยตรวจสอบ
ความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถาม เป็นผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมดังปรากฏในหน้า 139

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2
ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถาม
เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์
ในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้
เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถาม
เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert)
กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน/
ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน/
ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน



ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน/
ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน/
ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน/
ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมุ่ง
บริการ

2) สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถาม

3) นำไปให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของ
ข้อคำถาม สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

4) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

4.1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุม
วิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม
โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อ
คำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อคำถาม

4.2) การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม
ฉบับร่าง ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total
Correlation) ข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31–0.62

4.3) การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มี
ค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
คอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.83

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยมีหนังสือ
ราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการโรงเรียนแต่ละโรงเรียน
พร้อมทั้งมีการประสานงานเป็นการส่วนตัว และจากการประสานงานทางโทรศัพท์

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์
ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับ
ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและหาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified})



เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน และนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย
(บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51–5.00 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

3.51–4.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นมาก

2.51–3.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นปานกลาง

1.51–2.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นน้อย

1.00–1.50 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ
เพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation)
เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามมีค่าระหว่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

6.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
ครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน

6.4 เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified})

$$\text{สูตร PNI}_{\text{Modified}} = \frac{(I-D)}{D} \quad (\text{สุวิมล ว่องวาณิช. 2548 : 279})$$

I (Importance) หมายถึง ระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิด

D (Degree of success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำโปรแกรมดังกล่าวเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม
และปรับปรุงแก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม จำนวน 9 ท่าน
โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบ
การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน มีประสบการณ์ในการสอนด้านหลักสูตร
มีผลงานการเขียนตำรา มีงานวิจัยทางด้านหลักสูตร หรือด้านการพัฒนาโปรแกรม จำนวน 2 คน



กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัย ทางด้านภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ในเบื้องต้น จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

- 1) ดร.จินตนา ศรีสารคาม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
- 2) ดร.สะอาด ชันอาษา ผู้อำนวยการโรงเรียนทรายทองวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
- 3) ดร.จूरรัตน์ พินิจมนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสะแนน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชายโสธร เขต 1
- 4) รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ อาจารย์สาขาการวิจัยและพัฒนา หลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพล อาจอินทร์ อาจารย์สาขาวิชาหลักสูตร และการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 6) ดร.ชนิสรา ฮวดศรี ศึกษานิเทศก์ ข้าราชการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
- 7) ดร.ศิริกุล นามศิริ รองผู้อำนวยการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
- 8) นายเขาวลิต โพธิ์นคร ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาเครื่องมือวัดผล ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 9) นางวิภารัตน์ รัตนเลิศนาวิ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

3. การนำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของโปรแกรม



4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสม สอดคล้องของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมินความสอดคล้องของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรม แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

4.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

4.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

4.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา
นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

4.2.3 นำไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

4.2.4 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของโปรแกรม และร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องโดยผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

6. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรม มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใดโดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมว่ามีความสอดคล้องเพียงใดโดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด



7. สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

7.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ของแบบประเมินโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

7.2 การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานไปใช้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้วนำไปใช้ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่นำโปรแกรมไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 จำนวน 30 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา ดำเนินการประเมินการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการประเมิน ดังนี้

1.1 ประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนเข้ารับ การพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง

1.2 ประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน ก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองผู้อำนวยการ สถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วมพัฒนา

1.3 ประเมินผลการทำกิจกรรมระหว่างการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินผล การทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานทั้งแบบรายบุคคล และกิจกรรมกลุ่ม

1.4 ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจ

2. ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยตรวจสอบ ความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบประเมิน เป็นผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในระยะที่ 4 ได้แก่

3.1.1 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน

แบบประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับประเมินตนเอง และฉบับบุคคลอื่น ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการเป็นผู้ประเมิน มีข้อคำถาม ฉบับละ 30 ข้อ



3.1.2 แบบประเมินผลการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับประเมินกิจกรรมแบบรายบุคคล และฉบับประเมินกิจกรรมกลุ่ม

3.1.3 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบประเมินความพึงพอใจ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบของแบบประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และแบบประเมินความพึงพอใจ

3.2.2 สร้างเป็นข้อคำถามของแบบประเมิน

3.2.3 ให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

3.2.4 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบประเมินผลการทำกิจกรรม และแบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง 1.00 ทุกข้อ

3.2.5 การตรวจสอบหาค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยนำแบบประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.30–0.79

3.2.6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92



4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูล ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา จากผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูหัวหน้ากลุ่ม บริหารงานวิชาการที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วมพัฒนา ด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของ ข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา นำมาเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนา นำมาหาค่าเฉลี่ยและจัดเรียงลำดับ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรม โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ มากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ มาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ ปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ น้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบ ประเมินโดยใช้เทคนิค IOC (Index Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

6.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

6.3 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) เกณฑ์ที่ใช้ แต่ละข้อคำถามมีค่าระหว่าง 0.30-1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน

6.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนา ก่อนเข้ารับ การพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา ใช้ t-test (Dependent Samples)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
PNI _{Modified}	แทน ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนา
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และทำการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ นำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงมากที่สุด และจากองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) ได้ 5 องค์ประกอบ คือ การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) การมุ่งพัฒนาคคน (Develop People) การสร้างชุมชน (Building Community)



(Greenleaf, 2002; Russell and stone, 2002; Luab, 2003; Patterson, 2003; Page and Wong, 2003; Dennis and Bocarnea, 2005; Irving, 2005; Waddell, 2006; Poon, 2006; Black, 2007; ภาณุวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2548; พสุ เดชะรินทร์, 2549; บังอร ไชยเผือก, 2550; พิชาวีร์ เมฆขยาย, 2550; จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554; วีระเวก สุขสุคนธ์, 2555) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้ศึกษาได้ แล้วนำมาหาข้อสรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ดังปรากฏในตาราง 8

ตาราง 8 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	1. การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก	1. การเข้าใจความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล 2. การเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น 3. การเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น 4. การเข้าใจถึงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของผู้อื่น
	2. การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	1. การเห็นคุณค่าผู้อื่น 2. การให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น 3. การให้เกียรติผู้อื่น 4. การเข้าใจคุณลักษณะของแต่ละบุคคล
	3. การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	1. การร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น 2. มีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น 3. การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4. การแนะนำผู้อื่นในการปรับตัวตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
การมองการณ์ไกล (Foresight)	1. การตัดสินใจ	1. สามารถถอดบทเรียนจากอดีตได้ 2. สามารถจัดระบบข้อมูลสารสนเทศได้ 3. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศได้ 4. สามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้



ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
	2. การวางแผน	การวางแผน 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ 2. การพัฒนากลยุทธ์ 3. การสร้างเป้าหมาย 4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
	3. การนำเสนอวิสัยทัศน์	1. สามารถนำเสนองานให้ผู้อื่นเข้าใจ 2. สามารถพูดโน้มน้าวผู้อื่นได้ 3. สามารถใช้ ICT ในการบริหารได้ 4. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี
การให้การดูแล (Stewardship)	1. การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น	1. การใส่ใจพฤติกรรม 2. การให้คำปรึกษา 3. แนะนำหรือแนะแนว 4. การเสริมสร้างทักษะในการดำเนินชีวิต
	2. การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ	1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต 2. มีความรับผิดชอบ 3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี
	3. การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน	1. การอุทิศเวลา 2. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 3. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3. การใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
	4. การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร	1. มีสื่อ นวัตกรรมที่หลากหลายเพียงพอ 2. มีข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจุบัน 3. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน



ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมุ่งพัฒนาคน (Develop People)	1. มุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น	1. การร่วมวางแผนอนาคต 2. การกระตุ้นสู่ความสำเร็จ 3. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง 4. การสร้างวิสัยทัศน์
	2. การพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่	1. การเสริมสร้างพัฒนาการตามวัย 2. การพัฒนากิจกรรมให้เหมาะสมกับวัย 3. การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับวัย
การสร้างชุมชน (Building Community)	1. การสร้างผู้อื่น	1. มีทักษะในการมอบหมายงาน 2. มีการส่งเสริมให้ผู้อื่นแสดงออก 3. มีทักษะในการมอบอำนาจให้ผู้อื่น 4. มีทักษะในการสร้างภาวะผู้นำให้ผู้อื่น
	2. การสร้างทีมงาน	1. มีทักษะสร้างกิจกรรมกลุ่ม 2. มีทักษะในการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น 3. มีทักษะในการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้อื่น 4. มีทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5. มีทักษะการสื่อสารแบบเปิด

จากตาราง 8 ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ดังนี้ 1) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การตัดสินใจ การวางแผน และการนำเสนอวิสัยทัศน์ 3) การให้การดูแล (Stewardship) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและการอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร 4) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) มี 2 องค์ประกอบ คือ มุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น และการพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ และ 5) การสร้างชุมชน (Building Community) มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างผู้อื่นและการสร้างทีมงาน



2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีข้อคำถามเกี่ยวกับความสำคัญและจำเป็นขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามองค์ประกอบ ทั้ง 5 ด้าน และนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 9 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายหรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสรุปแยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันต่อองค์ประกอบหลักด้านการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น มีความสำคัญ จำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 สรุปได้ว่า การเห็นอกเห็นใจเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญ จำเป็นในการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะสามารถทำให้เกิดความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 สรุปได้ว่า การเห็นอกเห็นใจมีความสำคัญกับผู้บริหารเป็นอย่างมากเพราะถ้าผู้บริหารเกิดการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเกิดความรักในตัวผู้บริหารมากยิ่งขึ้น และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 สรุปได้ว่า ควรเพิ่มเติมข้อความในองค์ประกอบหลัก คือ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เพราะจะได้สามารถระบุชี้ชัดว่าจะต้องเป็นการให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น และจะต้องให้ความสำคัญกับการเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกผู้อื่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น

2.2 การมองการณ์ไกล (Foresight)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อองค์ประกอบหลักด้านการมองการณ์ไกล และองค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การ การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ มีความสำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 สรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลมีความสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีและมีความสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเสริมสร้างการมองการณ์ไกลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และองค์ประกอบย่อย คือ



การตัดสินใจ การวางแผน และการนำเสนอวิสัยทัศน์ ก็มีความเหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 สรุปได้ว่า เห็นด้วยกับองค์ประกอบการมองการณ์ไกล และองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบ แต่ถ้าเพิ่มการวิเคราะห์องค์การเข้าไปก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถมองการณ์ไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 สรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลของผู้บริหาร มีความสำคัญอย่างมาก แต่องค์ประกอบย่อยผู้บริหารควรใช้การวิเคราะห์องค์การเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้กับบุคลากร และผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร นำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรได้เข้าใจ สามารถปฏิบัติได้

2.3 การให้การดูแล (Stewardship)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อองค์ประกอบหลักด้านการให้การดูแล มีความสำคัญ และจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น การคิดเชิงบวก การปฏิบัติตน ให้เป็นที่ไว้วางใจ และการอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 สรุปได้ว่า การให้การดูแลมีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารงาน จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความใกล้ชิด และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น การปฏิบัติตน ให้เป็นที่ไว้วางใจ การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และการอำนวยความสะดวกและจัดสรร ทรัพยากร

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 สรุปได้ว่า การให้การดูแลมีความสำคัญ และจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่เห็นว่าการอุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงานน่าจะไม่เกี่ยวข้องกับการให้การดูแล

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 สรุปได้ว่า การให้การดูแลบุคลากรมีความสำคัญอย่างมาก และจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องให้การดูแลกับบุคลากรของตนเอง ส่วนองค์ประกอบย่อยเห็นว่า ถ้าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีแนวคิดในเชิงบวกน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลผู้อื่นได้โดยเริ่ม จากการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดของตนเองก่อนเป็นอันดับแรก

2.4 การมุ่งพัฒนาคน (Develop People)

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นควรนำองค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5 มารวมกันเป็น องค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การเป็นผู้สอนแนะ การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่นตามศักยภาพ การสร้างทีมงาน และการนิเทศติดตาม ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 สรุปได้ว่า การมุ่งพัฒนาคน มีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ควรนำไปบูรณาการกับองค์ประกอบที่ 5 การสร้างชุมชน เพราะเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับคนเช่นกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 สรุปได้ว่า เห็นควรให้นำองค์ประกอบที่ 4 การมุ่งพัฒนาคนและองค์ประกอบที่ 5 การสร้างชุมชน มาผนวกเป็นองค์ประกอบเดียวกัน และ มีองค์ประกอบย่อย คือ การเป็นผู้สอนแนะ การมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น ตามศักยภาพ การสร้างสมรรถนะพัฒนาตนเองให้ผู้อื่น การสร้างทีมงาน การนิเทศติดตาม



ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 สรุปได้ว่า เห็นควรนำองค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5 มารวมกัน คือ องค์ประกอบการสร้างชุมชน ซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้สอนแนะ การมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น และการสร้างทีมงาน

2.5 การสร้างชุมชน (Building Community)

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือนำองค์ประกอบหลักที่ 4 รวมกับองค์ประกอบหลักที่ 5 คือ องค์ประกอบหลักด้านการสร้างชุมชน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การเป็นผู้สอนแนะ การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่นตามศักยภาพ การสร้างทีมงาน และการนิเทศติดตาม ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 สรุปได้ว่า การสร้างชุมชน มีความสำคัญและจำเป็น ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร และต้องสามารถสร้างผู้อื่นและสร้างความเป็นทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 สรุปได้ว่า ควรนำองค์ประกอบหลักที่ 4 รวมกับองค์ประกอบหลักที่ 5 เพราะเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาคนเช่นเดียวกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักการสร้างชุมชน และองค์ประกอบย่อยทั้ง 2 องค์ประกอบ มีความสำคัญและจำเป็น เห็นควรนำองค์ประกอบหลักด้านที่ 4 มารวมกับองค์ประกอบหลักด้านที่ 5 เพราะจะเป็นการมองภาพรวมขององค์ประกอบที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน สรุปผลดังปรากฏในตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	1. การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก	1. การเข้าใจความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล 2. การเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น 3. การเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น 4. การเข้าถึงพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของผู้อื่น
	2. การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	1. การเข้าใจความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล 2. การเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
		3. การเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น 4. การเข้าถึงพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของผู้อื่น
	3. การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	1. การร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น 2. มีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น 3. การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4. การแนะนำผู้อื่นในการปรับตัวตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
การมองการณ์ไกล (Foresight)	1. การวิเคราะห์สภาพองค์การ	1. การหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ 2. การหาโอกาสอุปสรรคขององค์การ 3. การจัดทำแผนการพัฒนางานองค์การ 4. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ
	2. การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	1. การถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ 2. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต
	3. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์	1. มองภาพเป้าหมายในอนาคตไว้ล่วงหน้า 2. นำเสนอวิสัยทัศน์เพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้
การให้การดูแล (Stewardship)	1. การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น	1. เป็นผู้ใส่ใจในพฤติกรรมของคนอื่น 2. ให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน
	2. การคิดเชิงบวก	1. เป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี 2. วิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
	3. การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ	1. ยึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน 2. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในการทำงาน
	4. การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร	1. ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ 2. บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ
การสร้างชุมชน (Building Community)	1. การเป็นผู้สอนแนะ	1. มีทักษะในการให้คำปรึกษา 2. มีทักษะในการสอนงานแบบตัวต่อตัว และแบบกลุ่ม
	2. การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่นตามศักยภาพ	1. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความความตระหนักในการแสวงหาความรู้ 2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง
	3. การสร้างทีมงาน	1. ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม 2. ส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย
	4. การนิเทศติดตาม	1. รูปแบบในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 2. มีรูปแบบในการแนะนำแนวทางปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล



(Foresight) มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การ การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) การให้การดูแล (Stewardship) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น การคิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ และการอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร 4) การสร้างชุมชน (Building Community) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การเป็นผู้สอนแนะ การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่นตามศักยภาพ การสร้างทีมงาน และการนิเทศติดตาม

3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ทั้ง 4 ด้าน ที่ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้เป็นประเด็นในการสนทนา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ มีผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม แบ่งกลุ่มผู้ร่วมสนทนากลุ่มออกเป็น 3 ภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาหรือนักวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ภาคละ 6 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 คน โดยสรุปประเด็นภาพรวม ดังนี้

3.1 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy)

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 3 ภาค มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักด้านการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสำคัญ จำเป็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น แต่เห็นควรเพิ่มองค์ประกอบย่อย คือ การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ เพราะเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องมีเป็นอันดับแรก จึงจะสามารถนำไปสู่องค์ประกอบย่อยอื่นๆ ได้

3.2 การมองการณ์ไกล (Foresight)

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 3 ภาค มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักด้านการมองการณ์ไกล มีความสำคัญ จำเป็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การ การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ แต่เห็นควรเพิ่มองค์ประกอบย่อย คือ การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบและแนวทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน

3.3 การให้การดูแล (Stewardship)

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 3 ภาค มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักด้านการให้การดูแล มีความสำคัญ จำเป็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น การคิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ และการอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร



3.4 การสร้างชุมชน (Building Community)

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 3 ภาค มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักด้านการสร้างชุมชน เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ แต่เห็นควรเพิ่มเติมองค์ประกอบหลักเป็น การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) เพื่อมุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย คือ การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น เห็นควรยุบรวมองค์ประกอบย่อย ด้านการนิเทศติดตามเข้ากับองค์ประกอบด้านการเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งพัฒนาผู้อื่นตามศักยภาพเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ เพื่อให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้และเพิ่มองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้บริหารมีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ทั้ง 3 ภาค สามารถสรุปได้ดังปรากฏในตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากการสนทนากลุ่ม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)	1. การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	1. รับฟังทุกคนพูดอย่างตั้งใจและเอาใจใส่ 2. รับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง 3. พูดโต้ตอบให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว 4. นำประเด็นที่พูดคุยมาวិเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์
	2. การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น	1. เข้าใจในความต้องการพื้นฐานของแต่ละคน 2. รับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น
	3. การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	1. ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน 2. ให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน



ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
	4. การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	1. เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา 2. ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่เมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา 3. เป็นผู้แนะนำวิธีการในการปรับตัวเข้ากับสังคมให้กับผู้อื่น
การมองการณ์ไกล (Foresight)	1. การวิเคราะห์สภาพองค์การ	1. การประเมินหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ 2. การประเมินหาโอกาสอุปสรรคขององค์การ
	2. การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	1. การถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ 2. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต
	3. การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม	1. มองภาพเป้าหมายในอนาคตไว้ล่วงหน้า 2. นำเสนอวิสัยทัศน์เพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้
	4. การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1. จัดทำแผนพัฒนาองค์การ 2. จัดทำแนวปฏิบัติแก่บุคลากร
การให้การดูแล (Stewardship)	1. การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น	1. เป็นผู้ที่ใส่ใจในพฤติกรรมของคนอื่น 2. ให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน
	2. การคิดเชิงบวก	1. เป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่างๆ ในแง่บวกที่ดี 2. วิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น



ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
	3. การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ	1. ยึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน 2. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในการทำงาน
	4. การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร	1. ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ 2. บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ
การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)	1. การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ	1. มีทักษะในการให้คำปรึกษา 2. มีทักษะในการสอนงานแบบตัวต่อตัว และแบบกลุ่ม
	2. การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ	1. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความความตระหนักในการแสวงหาความรู้ 2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง
	3. การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น	1. ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม 2. ส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย
	4. การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1. เรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวก 2. มีวิธีการในการแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

จากตาราง 10 พบว่า ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1) การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และ



การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การ การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และการวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร 3) การให้การดูแล (Stewardship) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น การคิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าพอใจ และการอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น และการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน รายละเอียด ดังตาราง 11-13

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละสภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	110	33.33
1.2 รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	110	33.33
1.3 ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ	110	33.33
รวม	330	100.00
2. เพศ		
2.1 ชาย	197	59.70
2.2 หญิง	133	40.30
รวม	330	10.00



ตาราง 11 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. อายุ		
3.1 ต่ำกว่า 30 ปี	15	4.55
3.2 30-40 ปี	123	37.27
3.3 41-50 ปี	142	43.03
3.4 มากกว่า 50 ปี	50	15.15
รวม	330	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาเอก	10	3.03
4.2 ปริญญาโท	229	69.39
4.3 ปริญญาตรี	91	27.58
4.4 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
รวม	330	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 10 ปี	15	4.55
5.2 10-20 ปี	162	49.09
5.3 มากกว่า 20 ปี	153	46.36
รวม	330	100.00
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
6.1 ต่ำกว่า 10 ปี	37	11.21
6.2 10-20 ปี	171	51.82
6.3 มากกว่า 20 ปี	122	36.97
รวม	330	100.00

จากตาราง 11 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการมีจำนวนเท่ากัน
 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบ
 การศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 10-20 ปี และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง
 ปัจจุบันอยู่ระหว่าง 10-20 ปี



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน และระดับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร สถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ			สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ			PNI Modified	ลำดับ ความ ต้อง การ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ		
1. การเห็นอกเห็นใจและ ใส่ใจผู้อื่น	3.43	0.43	ปานกลาง	4.68	0.41	มากที่สุด	0.36	2
2. การมองการณ์ไกล	3.55	0.41	มาก	4.61	0.44	มากที่สุด	0.30	4
3. การให้การดูแล	3.27	0.38	ปานกลาง	4.56	0.36	มากที่สุด	0.40	1
4. การสร้างชุมชนการ เรียนรู้	3.52	0.41	มาก	4.64	0.43	มากที่สุด	0.32	3
รวม	3.44	0.36	ปานกลาง	4.62	0.34	มากที่สุด		

จากตาราง 12 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การมองการณ์ไกล การสร้างชุมชนการเรียนรู้ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น และการให้การดูแล ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชน การเรียนรู้ การมองการณ์ไกล การให้การดูแล และลำดับความต้องการเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้ และการมองการณ์ไกล



ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบย่อย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ			สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ			ผล ต่าง	ลำดับ ความ ต้อง การ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ		
การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น								
1. ผู้บริหารสนใจรับฟังผู้อื่น อย่างตั้งใจ	4.52	0.51	มากที่สุด	4.68	0.38	มากที่สุด	0.04	11
2. ผู้บริหารเข้าใจและเข้าใจถึง ความรู้สึกของผู้อื่น	2.33	0.34	ปานกลาง	4.69	0.39	มากที่สุด	1.01	1
3. ผู้บริหารเคารพความ แตกต่างระหว่างบุคคล	3.43	0.37	ปานกลาง	4.67	0.45	มากที่สุด	0.36	5
4. ผู้บริหารแสดงความ ห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	3.45	0.48	ปานกลาง	4.66	0.42	มากที่สุด	0.35	6
การมองการณ์ไกล								
5. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ สภาพองค์การ	3.60	0.39	มาก	4.53	0.39	มากที่สุด	0.26	10
6. ผู้บริหารสามารถ คาดการณ์แนวโน้มใน อนาคต	3.52	0.44	มาก	4.57	0.45	มากที่สุด	0.30	8
7. ผู้บริหารสามารถสร้าง และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ เหมาะสม	3.50	0.45	ปานกลาง	4.70	0.44	มากที่สุด	0.34	7
8. ผู้บริหารสามารถวางแผน และให้แนวทางปฏิบัติแก่ บุคลากร	3.56	0.37	มาก	4.64	0.46	มากที่สุด	0.30	8
การให้การดูแล								
9. ผู้บริหารมีจิตสำนึกใน การดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น	3.34	0.36	ปานกลาง	4.59	0.32	มากที่สุด	0.38	3
10. ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ ต่าง ๆ ในแง่ดีที่สุด)	3.15	0.43	ปานกลาง	4.62	0.42	มากที่สุด	0.47	2



ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ			สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการ			ผล ต่าง	ลำดับ ความ ต้อง การ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ		
11. ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น	3.34	0.37	ปานกลาง	4.57	0.30	มากที่สุด	0.37	4
12. ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรร ทรัพยากร	3.26	0.34	ปานกลาง	4.48	0.41	มาก	0.37	4
การสร้างชุมชนการเรียนรู้								
13. ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ วิธีและทำหน้าที่เป็น ผู้สอนแนะ	3.61	0.37	มาก	4.71	0.48	มากที่สุด	0.30	8
14. ผู้บริหารสามารถพัฒนา บุคลากรให้ประสบ ความสำเร็จในวิชาชีพ	3.45	0.43	ปานกลาง	4.61	0.45	มากที่สุด	0.34	7
15. ผู้บริหารสามารถสร้าง ทีมงานและการร่วมมือ กับผู้อื่น	3.43	0.41	ปานกลาง	4.61	0.38	มากที่สุด	0.34	7
16. ผู้บริหารสามารถ บริหารความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์	3.60	0.42	มาก	4.63	0.39	มากที่สุด	0.29	9

จากตาราง 13 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ เห็นว่าองค์ประกอบย่อยของสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 16 องค์ประกอบย่อย มีระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย และอยู่ในระดับ ปานกลางอีก 10 องค์ประกอบย่อย ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับมากที่สุดจำนวน 15 องค์ประกอบย่อย ซึ่งเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถเรียนรู้วิธีและทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ ผู้บริหารสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม ผู้บริหารเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น และอยู่ในระดับมาก 1 องค์ประกอบย่อย คือ ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร และผลต่างเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก และผู้บริหารมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น



ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการ ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระบะที่ 1 ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารการวิจัยที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ได้องค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) การมุ่งพัฒนาคน (Develop People) และการสร้างชุมชน (Building Community) นำองค์ประกอบที่ได้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน ตรวจสอบโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันให้นำองค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาคนรวมเข้ากับองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน ได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) และการสร้างชุมชน (Building Community) จากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 ท่าน ตรวจสอบโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีการเพิ่มเติมองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ ได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) นำองค์ประกอบที่ได้มาจัดทำร่างเนื้อหา โดยจัดทำเป็นเอกสารประกอบโปรแกรมประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) โมดูล 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) โมดูล 3 การให้การดูแล (Stewardship) และโมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระบะที่ 2 จากการสอบถามสภาพในปัจจุบันภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ พบว่า ลำดับความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้ และการมองการณ์ไกล จากนั้นนำผลที่ได้จากลำดับความต้องการมาใช้ในการจัดน้ำหนักของระยะเวลาการพัฒนาองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยจัดระยะเวลาในการพัฒนาในเอกสารประกอบโปรแกรมแต่ละโมดูล ดังนี้

โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) จำนวน 18 ชั่วโมง

โมดูล 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) จำนวน 17 ชั่วโมง

โมดูล 3 การให้การดูแล (Stewardship) จำนวน 20 ชั่วโมง

โมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)

จำนวน 18 ชั่วโมง



นำผลที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบดังนี้

1.1.1 บทนำ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ความหมาย และความสำคัญของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

1.1.2 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) โมดูล 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) โมดูล 3 การให้การดูแล (Stewardship) และโมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)

1.1.4 กิจกรรม ประกอบด้วย วิธีดำเนินการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรากฏแต่ละโมดูล ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวีดิทัศน์ การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่ม การสรุปและการอภิปรายผล

1.1.5 สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย เอกสาร อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่ปรากฏในแต่ละโมดูล ได้แก่ ใบความรู้ วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ เกม วิทยากร สถานที่ศึกษาดูงาน เครื่องฉาย LCD Projector เอกสาร และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่นๆ

1.1.6 การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย กระบวนการตรวจสอบผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา คือ การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาประเมิน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา คือ การสังเกตจากการอภิปราย ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ และทดสอบความเข้าใจในแต่ละกิจกรรม

ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา คือ การประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ดำเนินการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาประเมิน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

เกณฑ์การประเมินผล ผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์การผ่านการพัฒนาในส่วนของระยะเวลาในการเข้ารับการการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนายต้องใช้เวลาในการเข้ารับการพัฒนามิต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

2. การประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย

2.1 ประเมินผลจากการทำกิจกรรม ได้แก่ ใบงานและการนำเสนอ งาน ผลการประเมินต้องไม่ต่ำกว่าระดับดี หรือ 3.50 ขึ้นไป



2.2 การประเมินผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาประเมิน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

2. คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบดังนี้

2.1 บทนำ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ความหมาย ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และแผนผังโปรแกรม

2.2 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ขั้นตอนในการใช้คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย คำอธิบายเกี่ยวกับวิธีการในการใช้คู่มือ

2.4 เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) โมดูล 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) โมดูล 3 การให้การดูแล (Stewardship) และโมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) และแบบเฉลยกิจกรรมในแต่ละโมดูล

2. การตรวจสอบโปรแกรม ผู้วิจัยนำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากข้อ 1 โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และผู้เชี่ยวชาญในระดับนโยบายเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 ท่าน ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ บทนำ วัตถุประสงค์ ระยะเวลาในการพัฒนา กิจกรรม เนื้อหาสาระ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ดังตาราง 14-15



ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรมตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. บทนำ	4.11	0.15	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.14	0.18	มาก
3. ระยะเวลาในการพัฒนา	4.05	0.11	มาก
4. กิจกรรม	4.14	0.15	มาก
5. เนื้อหาสาระ	4.23	0.16	มาก
6. สื่อ/แหล่งเรียนรู้	4.20	0.14	มาก
7. การวัดและประเมินผล	4.23	0.20	มาก
รวม	4.15	0.15	มาก

จากตาราง 14 ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ เนื้อหาสาระ การวัดผลและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ กิจกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรายข้อตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. บทนำ			
1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหา	4.06	0.18	มาก
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.14	0.13	มาก
1.4 ความสำคัญกับสภาพปัจจุบันปัญหา	4.12	0.15	มาก
2. วัตถุประสงค์			
2.1 มีความชัดเจน	4.20	0.24	มาก
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.13	0.16	มาก
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.08	0.15	มาก



ตาราง 15 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
3. ระยะเวลาในการพัฒนา			
3.1 ความเป็นไปได้	4.08	0.11	มาก
3.2 มีความเหมาะสม	4.01	0.11	มาก
4. กิจกรรม			
4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.18	0.13	มาก
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.01	0.18	มาก
4.3 สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.24	0.15	มาก
5. เนื้อหาสาระ			
5.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.25	0.16	มาก
5.2 ครอบคลุมสาระที่จำเป็นในการพัฒนา	4.23	0.18	มาก
5.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.21	0.14	มาก
6. สื่อ/แหล่งเรียนรู้			
6.1 ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.22	0.15	มาก
6.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.18	0.13	มาก
7. การวัดและประเมินผล			
7.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.26	0.21	มาก
7.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.19	0.19	มาก
รวม	4.15	0.15	มาก

จากตาราง 15 ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.2 ประเมินความสอดคล้องของโปรแกรมแต่ละองค์ประกอบ

โดยพิจารณาความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบในโปรแกรมและวิธีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ตั้งแต่ บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด ค่าดัชนีความสอดคล้องของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการประเมินผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องในทุกประเด็น โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80–1.00



2.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1) วิธีการวัดผลและประเมินผล ผู้วิจัยควรเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2) คู่มือการใช้โปรแกรม ผู้วิจัยควรเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ของคู่มือการใช้โปรแกรม

3. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.1 เพิ่มเติมกระบวนการตรวจสอบผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามวัตถุประสงค์ ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา คือ การประเมินเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

3.2 เพิ่มเติมวัตถุประสงค์ ที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. นำคู่มือและโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ผลการพิจารณาของคณะกรรมการทั้งสองชุดมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ คู่มือและโปรแกรม มีความสอดคล้อง เหมาะสม เห็นควรให้ดำเนินการจัดพิมพ์ฉบับจริง

5. ดำเนินการจัดพิมพ์คู่มือและโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในระยะต่อไป

ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมไปใช้และทำการประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกระบวนการในการประเมิน ประกอบด้วย 1) การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา 2) การเปรียบเทียบการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ ก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม 3) การประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ และ 4) การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และให้บุคคลอื่น ประกอบด้วยรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ร่วมกันประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ผลการประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตาราง 16-17



ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น
ประกอบด้วย รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ก่อนและหลัง
การพัฒนา รวมและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำแบบมุ่ง บริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำแบบมุ่ง บริการ
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น	3.40	0.50	ปานกลาง	4.26	0.36	มาก
2. การมองการณ์ไกล	3.56	0.50	มาก	4.41	0.35	มาก
3. การให้การดูแล	3.35	0.48	ปานกลาง	4.33	0.37	มาก
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้	3.45	0.49	ปานกลาง	4.43	0.37	มาก
รวม	3.44	3.48	ปานกลาง	4.36	0.35	มาก

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ก่อนการพัฒนา รวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ
การมองการณ์ไกล การสร้างชุมชนการเรียนรู้ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น และการให้การดูแล
ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานหลังการพัฒนารวม อยู่ในระดับมาก
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ การมองการณ์ไกล
การให้ การดูแล และการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น



ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินกลุ่มบุคคลอื่น
 ประกอบด้วย รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ก่อนการพัฒนา
 และหลังการพัฒนา รวมและจำแนกตามองค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบหลักและ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำแบบมุ่ง บริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำแบบมุ่ง บริการ
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น						
1.1 การสนใจและรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	3.38	0.35	ปานกลาง	4.34	0.40	มาก
1.2 การเข้าใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	3.50	0.58	ปานกลาง	4.19	0.34	มาก
1.3 การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.46	0.53	ปานกลาง	4.22	0.38	มาก
1.4 การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	3.28	0.53	ปานกลาง	4.30	0.33	มาก
2. การมองการณ์ไกล						
2.1 การวิเคราะห์สภาพองค์การ	3.60	0.40	มาก	4.44	0.38	มาก
2.2 การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	3.56	0.50	มาก	4.38	0.33	มาก
2.3 การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ เหมาะสม	3.57	0.55	มาก	4.41	0.32	มาก
2.4 การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่ บุคลากร	3.52	0.53	มาก	4.40	0.38	มาก
3. การให้การดูแล						
3.1 การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น	3.30	0.43	ปานกลาง	4.31	0.40	มาก
3.2 การคิดเชิงบวก	3.38	0.55	ปานกลาง	4.34	0.34	มาก
3.3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ	3.40	0.46	ปานกลาง	4.33	0.35	มาก
3.4 การอำนวยความสะดวกและจัดสรร ทรัพยากร	3.32	0.48	ปานกลาง	4.32	0.38	มาก
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้						
4.1 การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ	3.42	0.54	ปานกลาง	4.45	0.38	มาก
4.2 การพัฒนาบุคลากรให้ประสบ ความสำเร็จในวิชาชีพ	3.46	0.46	ปานกลาง	4.43	0.40	มาก
4.3 การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น	3.48	0.45	ปานกลาง	4.44	0.35	มาก
4.4 การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	3.45	0.50	ปานกลาง	4.41	0.34	มาก
รวม	3.44	3.48	ปานกลาง	4.36	0.35	มาก

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ก่อนการพัฒนารวม 16 องค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย
 จากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การ การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม
 และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนารวม 16



องค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น และการวิเคราะห์สภาพองค์การ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนากับก่อนการพัฒนา จากการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนา และกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ผลการประเมินปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการพัฒนา

องค์ประกอบ	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น	3.40	0.50	4.26	0.36	20.53**	.00
2. การมองการณ์ไกล	3.56	0.50	4.41	0.35	25.01**	.00
3. การให้การดูแล	3.35	0.48	4.33	0.37	34.16**	.00
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้	3.45	0.49	4.43	0.37	24.29**	.00
รวม	3.44	3.48	4.36	0.35	35.37**	.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกองค์ประกอบหลักหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01



3. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจ ผลการประเมินโดยจำแนกเป็นรายด้าน และรายด้านข้อ ปรากฏดังตาราง 19-20

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน

ที่	หัวข้อประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1	เนื้อหาสาระและเอกสาร	4.34	0.43	มาก
2	กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น	4.45	0.48	มาก
3	กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 2 การมองการณ์ไกล	4.38	0.56	มาก
4	กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 3 การให้การดูแล	4.40	0.34	มาก
5	กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้	4.28	0.47	มาก
	รวม	4.37	0.32	มาก

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่า ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 3 การให้การดูแล และกิจกรรมการพัฒนา โมดูล 2 การมองการณ์ไกล



ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จำแนกเป็นรายชื่อ

หัวข้อประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความพึง พอใจ
เนื้อหาสาระและเอกสาร			
1. เนื้อหาครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.40	0.52	มาก
2. เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ ของผู้เข้ารับการพัฒนา	4.38	0.44	มาก
3. ระยะเวลาการพัฒนาเหมาะสมกับเนื้อหา	4.25	0.38	มาก
4. เอกสารครบถ้วน เหมาะสม	4.34	0.36	มาก
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น			
5. ชุดที่ 1 การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	4.46	0.52	มาก
6. ชุดที่ 2 การเข้าใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	4.48	0.45	มาก
7. ชุดที่ 3 การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.43	0.58	มาก
8. ชุดที่ 4 การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	4.44	0.38	มาก
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 2 การมองการณ์ไกล			
9. ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพองค์การ	4.43	0.58	มาก
10. ชุดที่ 2 การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	4.34	0.56	มาก
11. ชุดที่ 3 การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม	4.36	0.54	มาก
12. ชุดที่ 4 การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	4.39	0.57	มาก
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 3 การให้การดูแล			
13. ชุดที่ 1 การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น	4.42	0.31	มาก
14. ชุดที่ 2 การคิดเชิงบวก	4.41	0.38	มาก
15. ชุดที่ 3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ	4.43	0.32	มาก
16. ชุดที่ 4 การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร	4.35	0.36	มาก
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้			
17. ชุดที่ 1 การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ	4.34	0.42	มาก
18. ชุดที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ	4.25	0.45	มาก
19. ชุดที่ 3 การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น	4.36	0.53	มาก
20. ชุดที่ 4 การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	4.18	0.48	มาก



จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่า ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อปรากฏดังนี้

1. ด้านเนื้อหาสาระและเอกสาร พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ เนื้อหาครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ ของโปรแกรม เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการฯ ของผู้เข้ารับการพัฒนา และเอกสารครบถ้วนเหมาะสม

2. ด้านกิจกรรมการพัฒนา โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ชุดที่ 2 การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น ชุดที่ 1 การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และ ชุดที่ 4 การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น

3. ด้านกิจกรรมการพัฒนา โมดูล 2 การมองการณ์ไกล พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพองค์การ ชุดที่ 4 การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร และ ชุดที่ 3 การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม

4. ด้านกิจกรรมการพัฒนา โมดูล 3 การให้การดูแล พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ชุดที่ 3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ ชุดที่ 1 การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น และชุดที่ 2 การคิดเชิงบวก

5. ด้านกิจกรรมการพัฒนา โมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ชุดที่ 3 การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น ชุดที่ 1 การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ และ ชุดที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

4. การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากผลงานที่ปฏิบัติตามใบกิจกรรมระหว่าง การพัฒนาและการสังเกตจากการร่วมกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ผลการประเมินปรากฏดังตาราง 21



ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนา
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	จำนวน	ระดับการปฏิบัติกิจกรรม
1	4.68	0.32	6	มากที่สุด
2	4.62	0.24	6	มากที่สุด
3	4.52	0.43	8	มากที่สุด
4	4.42	0.35	4	มาก
5	4.36	0.35	3	มาก
6	4.25	0.36	3	มาก
รวม	4.48	0.34	30	มาก

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า ระดับการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาล้วนส่วนใหญ่ได้ระดับ
การปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ติดตามสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาและสัมภาษณ์บุคคลอื่น ได้แก่
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา หลังการพัฒนาผ่านไป 2 เดือน
สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สัมภาษณ์ผู้รับการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถนำความรู้ที่ไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา
โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหาร
เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ให้ความหวังช่วยเหลือกับบุคลากรมากยิ่งขึ้น มีการมอบหมาย
งานอย่างเป็นระบบ มีการสอนงานและสร้างความร่วมมือร่วมใจของทีมงานในการปฏิบัติหน้าที่ และ
สามารถสร้างเครือข่ายวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษา โดยความร่วมมือระหว่างโรงเรียน
ในศูนย์เครือข่ายคุณภาพการศึกษา ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้เข้ารับการพัฒนา คนที่ 1 สรุปได้ว่า นำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการ
การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเข้าใจเข้าถึงความรู้สึกผู้อื่นก่อนเป็นอันดับแรก ทำให้เข้าใจถึงความรู้สึก
และความต้องการในการทำงานของครู ทำให้การมอบหมายงานเกิดความเหมาะสมถูกต้องมากขึ้น
ทำให้ครูเกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงานกับเพื่อนๆ และเกิดการทำงานเพื่อโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

ผู้เข้าร่วมพัฒนา คนที่ 2 สรุปได้ว่า นำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ในการจัดทำ
โครงการ และแผนงานในการพัฒนาบุคลากรและยกระดับคุณภาพด้านวิชาการ โดยการสร้างเครือข่าย
ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายคุณภาพการศึกษา



ผู้เข้าร่วมพัฒนา คนที่ 3 สรุปได้ว่า นำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ นำไปพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน โดยต้องเข้าใจในอารมณ์และความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเมื่อมีโอกาสก็จะเป็นผู้สอนงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดมีการทุ่มเทและเสียสละเวลาให้กับทางโรงเรียนอย่างเต็มที่ และเต็มกำลังความสามารถทำให้โรงเรียนผ่านการประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับจังหวัดหลายรายการ

5.2 สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยยึดหลักในการบริหารที่มุ่งคนมากยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษา มีการสอนงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มีการร่วมกันวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาชัดเจน มีการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความตระหนักในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อย่างเสียสละและทุ่มเท และเกิดประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 1 สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองมากขึ้น โดยจะเห็นได้จากการให้การดูแล และสามารถเข้าใจบุคลากรในโรงเรียนมากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น การมอบหมายงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีรูปแบบและให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 2 สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น โดยเป็นผู้รู้จักรับฟังคนอื่น ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เป็นผู้ให้คำแนะนำและเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 3 สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนาได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน สังเกตได้จากการเป็นผู้รู้จักรับฟังผู้อื่นให้เกียรติผู้อื่นมากขึ้น พยายามเข้าใจบุคลากรในโรงเรียน ดูแลและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรมากขึ้น มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนมากขึ้น มีรูปแบบวิธีการในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อย่างเสียสละและทุ่มเท และเกิดประสิทธิภาพ

5.3 สัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีความเห็นที่สอดคล้องกัน สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคือ เป็นผู้เข้าใจผู้อื่น มีการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีขึ้น ให้เกียรติและรับฟังผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการสอนงานและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเป็นกัลยาณมิตร ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ร่วมกันวางแผนการพัฒนาโรงเรียนและสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ



ของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารในทางลบก็กลายเป็นทางบวก ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานด้านวิชาการโดยเฉพาะในการสอนที่ตั้งใจและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คนที่ 1 สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนาได้นำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยพยายามเรียนรู้พฤติกรรมและพยายามเข้าใจในการแสดงพฤติกรรมของผู้อื่น ให้เกียรติในการรับฟังผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ที่สามารถมอบหมายหรือสั่งการอย่างเหมาะสม และบุคลากรก็ยินดีปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจ ทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามากยิ่งขึ้น

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คนที่ 2 สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะการเป็นผู้พยายามช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงาน ครุมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ครูตั้งใจในการสอนและปฏิบัติหน้าที่พิเศษที่ได้รับอย่างเต็มกำลังความสามารถ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คนที่ 3 สรุปได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในโรงเรียน การเห็นอกเห็นใจบุคลากรที่มีปัญหา บุคลากรสามารถเข้าปรึกษาหารือกับผู้บริหารได้อย่างเป็นกันเอง ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานด้านวิชาการโดยเฉพาะในการสอนที่ตั้งใจ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนา และสัมภาษณ์บุคคลอื่น ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานจนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนอื่น มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก เข้าใจผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือ สอนงานให้กับบุคลากรและให้การดูแลในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีวิธีการมอบหมายงานที่เหมาะสม สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เสียสละและปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
มีจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น
(Empathy) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก
ของผู้อื่น การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น 2) การมอง
การณ์ไกล (Foresight) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์สภาพองค์การ การคาดการณ์แนวโน้ม
ในอนาคต การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และการวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร
3) การให้การดูแล (Stewardship) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่
รับผิดชอบผู้อื่น การคิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ และการอำนวยความสะดวกและจัดสรร
ทรัพยากร 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ



การเรียนรู้วิธีทำหน้าทีเป็นผู้สอนแนะ การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ
การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น และการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมาก
ไปน้อย คือ การให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชน และการมองการณ์ไกล

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จากการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

3.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ
กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

3.2 ขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)
โมดูล 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) โมดูล 3 การให้การดูแล (Stewardship) และโมดูล 4
การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 73 ชั่วโมง
รูปแบบในการพัฒนาเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม
และเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินแบบรอบด้านโดยการประเมินตนเองของผู้เข้ารับ
การพัฒนา และการประเมินโดยบุคคลอื่น ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ
การประเมินโดยครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โดยมีการประเมินทั้งก่อนการพัฒนา ระหว่าง
การพัฒนา และหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์สำหรับการประเมินที่ชัดเจน

4. ประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานไปใช้

จากการนำโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 จำนวน 30 คน และทำการประเมินผล ดังนี้

4.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การประเมิน
โดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา
มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการก่อนการพัฒนารวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนารวมอยู่ในระดับ
มาก

4.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การประเมิน
โดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบ



มุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3 ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความพึงพอใจต่อโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนารวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4.4 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา รวมอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

จากการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้านสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (2002); Luab (2003); Irving (2005) และ Black (2007) ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) สอดคล้องกับแนวคิดของ Russell และ Stone (2002); Patterson (2003); Page และ Wong (2003); Dennis และ Bocarnea (2005); Waddell (2006) ได้แก่ คือ การมองการณ์ไกล (Foresight) และการให้การดูแล (Stewardship) ที่เป็นเช่นนี้เพราะภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะให้ความสำคัญและให้การดูแลเอาใจใส่กับผู้อื่นก่อนเป็นอันดับแรก ผู้นำจะมีความเข้าใจและมีการปฏิบัติที่ถือความต้องการและประโยชน์ของผู้อื่นก่อนประโยชน์ของตนเอง มีการเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นเพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550) พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ได้แก่ การมองการณ์ไกล การสร้างชุมชน และการเห็นอกเห็นใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของสรายุทธ กันหลง (2553) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออก เฉียงเหนือในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับสูง คือ การคุ้มครองดูแลรักษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ คือ การมองการณ์ไกล สอดคล้องกับงานวิจัยของวิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการมองการณ์ไกล การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการสร้างชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramer (2008) พบว่า ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำมุ่งบริการด้วยการแสดงออกถึงการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายจะต้องออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่มีเนื้อหา ประกอบด้วย การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การมองการณ์ไกล การให้การดูแล การสร้างชุมชนการเรียนรู้ ให้กับผู้บริหาร



ผลการศึกษารวบรวมองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สามารถอภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบได้ดังนี้

1.1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ
แสดงออกถึง การสนใจรับฟังผู้อื่น พยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการพื้นฐาน
ของผู้อื่นมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล แสดงความห่วงใยผู้อื่น
ร่วมรู้สึกในความทุกข์ยากของผู้อื่น และช่วยให้ผู้อื่นควบคุมอารมณ์ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด เมื่อผู้นำ
แสดงการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่นจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง
จากนั้นนำไปสู่การที่ผู้ตามยอมรับในตัวผู้นำอย่างจริงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson
(2005) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบมุ่งบริการพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการ
การยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธ ความเป็นบุคคลของพวกเขา และ
นั่นหมายถึงรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Daft
(2000) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจะมีการรับฟังและพยายามเข้าใจผู้ตามมีความเห็นอกเห็นใจ
มีส่วนร่วมในความรู้สึกและปัญหาของผู้ตาม มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนเสมอ และ
สอดคล้องกับแนวคิดของ Jennings (2002); Taylor (2002) เห็นว่า คุณสมบัติความเข้าใจผู้อื่น
กับการฟังซึ่งเป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ผู้ฟังที่ตื่นตัวยอมรับข้อความจากผู้อื่น
และรับทราบความรู้สึกของผู้อื่น ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้นำที่จะสามารถเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกผู้อื่น
สามารถรับรู้ถึงพฤติกรรมของผู้อื่นที่แสดงออกมาได้อย่างแท้จริงจะต้องมีคุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจ
และใส่ใจผู้อื่นเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550) พบว่า ผู้นำของ
โรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู มีคุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น
อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของฟูล เชนเรนทร์ (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ
การทำความเข้าใจผู้อื่นเนื่องจากบุคคลต่างๆ นั้น ต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน
โดยจะเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน เมื่อผู้นำเข้าใจผู้อื่นก็จะได้รับความเชื่อมั่นและ
ไว้วางใจจากผู้อื่น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น
เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

1.2 การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถถอด
บทเรียนจากอดีตเพื่อมาผนวกกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต นำมา
วิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น
และสามารถวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกันล่วงหน้า สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและทำ
ให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน
ต่อบุคลากรได้ชัดเจน เมื่อผู้นำเป็นผู้ที่มีการมองการณ์ไกลก็จะส่งผลให้สามารถมองเห็นปัญหาที่ผ่านมา
ในอดีต และสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่งผลให้มองเห็นกลยุทธ์หรือแนวทางแก้ไขและ
พัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2005) ได้กล่าวถึงผู้นำ
ที่นำสิ่งที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ เหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตมาปรับความมุ่งหมาย ประเมิน
วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต จนสามารถมองปัญหาขององค์การได้อย่าง



ชัดเจน และสามารถลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมดุล สอดคล้องกับ Abel (2000) ได้กล่าวถึงการมองการณ์ไกลจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบมุ่งบริการได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ Livovich (1999) ที่เชื่อว่า ลักษณะเฉพาะ ที่สำคัญของผู้มุ่งบริการมีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือ ความสามารถในการมองเห็นการณ์ไกล และสอดคล้องกับแนวคิดของฟุ่ เดชะรินทร์ (2546) ได้กล่าวถึงความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่จะเกิดในอนาคต (Foresight) ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์หรือมองเห็นถึงแนวโน้ม หรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป ที่เป็นเช่นนี้เพราะการมองการณ์ไกลนั้นเป็นพื้นฐานหรือเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำแบบมุ่งบริการหรือผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อผู้นำจะสามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต และสามารถหาแนวทางในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550) พบว่า ผู้นำของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู มีคุณลักษณะการมองการณ์ไกลอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramer (2008) พบว่า ผู้บริหารต้องใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำมุ่งบริการด้วยการแสดงออกถึงการมองการณ์ไกล เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 การให้การดูแล (Stewardship) เป็นระดับพฤติกรรมการสร้างจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น การมองสถานการณ์ต่างๆ ในแง่มุมที่ดี ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นก่อนตนเอง ปฏิบัติตนให้เป็นที่เป็นที่ไว้วางใจ และเกิดความเชื่อใจกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล และรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อสนอง ความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการตนเอง การให้การดูแลเปรียบเสมือนการร่วมกันรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ และนำมาจัดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Taylor (2002) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบมุ่งบริการที่สามารถสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบต่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Russell and Stone (2002) ได้กล่าวถึงการให้การดูแลเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานการบริการ การให้การดูแลนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร หรือการทำงานที่สามารถจัดอยู่ในสถานะของการไว้วางใจและการบริการ ผู้นำและผู้ตามจะมีการดูแลกันโดยทั่วไปหรือดูแลองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการให้การดูแลผู้อื่นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ผู้นำทุกคนจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นจากจิตใจสำนึกของตนเองและมีความตั้งใจจริงในการดูแลผู้อื่น จะส่งผลให้ผู้อื่นไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนาด้านตนเองได้อย่างเต็มตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรายุทธ กันหลง (2553) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการคุ้มครองดูแลรักษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง



ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการให้การดูแล เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) เป็นระดับพฤติกรรมที่มีความพยายามในการพัฒนาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ สร้างผู้อื่นที่มีความแตกต่างกันให้เกิดความรู้สึกถึงการเป็นกลุ่มชนเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน การสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความสำคัญของการสร้างชุมชนคือเพื่อให้บรรลุการสร้างชุมชนจากการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Laub (2003) ได้กล่าวถึงการสร้างชุมชน การเรียนรู้โดยผู้นำจะมองผู้ร่วมงานในการเป็นผู้ร่วมสร้างเสริมชุมชนที่เกิดจากความรัก ความเอาใจใส่ การแบ่งปันวิสัยทัศน์ มีการช่วยเหลือและการบริการซึ่งกันและกัน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการสร้างชุมชน ที่มาจากการสร้างมิตรสัมพันธ์ที่ดีให้มีความสำคัญและคุณค่าของความต่าง และการทำงานที่มาจากการร่วมแรงร่วมใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2005) ได้กล่าวถึงการสร้างชุมชนว่าเป็นการพึ่งพากันและกัน คนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค่านิยมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับแนวคิดของฟูลเลอร์ เดเซอร์นีย์ (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ว่าองค์การควรจะดำเนินงานในลักษณะชุมชน และสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ที่เป็นเช่นนี้เพราะการสร้างชุมชนการเรียนรู้เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถสร้างกลุ่มคนและพัฒนาคนให้สามารถอยู่ร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายความสำเร็จขององค์การร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550) พบว่า ผู้นำของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู มีคุณลักษณะการสร้างชุมชนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระเวก สุขสุคนธ์ (2555) พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างชุมชนเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Irving (2005) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและประสิทธิผลของทีมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยทางสถิติระหว่างตัวแปรแต่ละตัวของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและตัวแปรแต่ละตัวของความพึงพอใจในงานที่มีต่อประสิทธิผลของทีม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชนการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชน และการมองการณ์ไกล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าระดับขององค์ประกอบที่มีลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมองการณ์ไกล โดยมีคุณลักษณะที่วัด ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพองค์การ สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม วางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร และ



ระดับองค์ประกอบที่มีลำดับค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้การดูแล โดยมีคุณลักษณะที่วัด ได้แก่ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น คิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับกับผู้อื่น และเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร ดังนั้นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการให้การดูแลซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับภาวะผู้นำต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น โดยเน้นการจัดเนื้อหา กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนามากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาระดับที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าระดับขององค์ประกอบที่มีลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้การดูแล โดยมีคุณลักษณะที่วัด ได้แก่ การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น คิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับกับผู้อื่น เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร และระดับขององค์ประกอบที่มีลำดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมองการณ์ไกล โดยมีคุณลักษณะที่วัด ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพองค์การ สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม วางแผนและให้แนวทางปฏิบัติ แก่บุคลากร ดังนั้นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการให้การดูแลซึ่งเป็นองค์ประกอบที่พึงประสงค์หรือเป็นองค์ประกอบต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าองค์ประกอบอื่น โดยเน้นการจัดเนื้อหา กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนามากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรม และขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรม สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

3.2 ขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) โมดูล 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) โมดูล 3 การให้การดูแล (Stewardship) และโมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) สำหรับการเรียงลำดับเนื้อหาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเรียนรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในองค์ประกอบของการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ จากนั้นนำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อในแต่ละองค์ประกอบ สำหรับกิจกรรมในการพัฒนาเป็นการจัดกิจกรรมแบบบูรณาการ เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกัน การศึกษาจากกรณีศึกษา กรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาจากวีดิทัศน์ การรับฟังการบรรยายจากวิทยากร การเล่นเกม การทำกิจกรรมกลุ่ม การศึกษาดูงาน การคิดจำลอง สถานการณ์แบบ Mind Mapping การทำแบบทดสอบประเมินตนเอง โดยมีการอภิปรายและสรุปผลของการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเรียนรู้และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากที่สุด (จงกลณี ชุตติมาเวรินทร์, 2544; ทิพาดี เมฆสวรรค์, 2544; บุญมี ก่อบุญ, 2553; Vicere, 2002) ระยะเวลาการพัฒนา 73 ชั่วโมง ซึ่งผู้วิจัยควรมีการแบ่งเวลาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเรียนรู้และทำกิจกรรม เวลาบรรยายสรุปของวิทยากรให้มีความเหมาะสม โดยที่วิทยากรควรนำเสนอแนวคิดที่สำคัญในแต่ละโมดูล หลังจากนั้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำกิจกรรมตามใบงาน



แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และออกมานำเสนอผลงานของตนเองหรือของกลุ่ม ร่วมกันอภิปรายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความคุ้นเคยของผู้เข้ารับการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาในแต่ละโมดูลหรือในแต่ละชุดวิทยากรไม่ควรใช้เวลาในการบรรยายมากเกินไปเพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนากเกิดความเบื่อหน่าย วิทยากรควรกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง โดยการสร้างความตระหนักด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกันให้มากที่สุด (Dubrin, 2010) กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้บริหารของสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร และมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลานานซึ่งประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ (ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553) สำหรับการวัดและการประเมินผลควรมีการประเมินที่หลากหลาย ทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โดยองค์การมีการเปรียบเทียบโดยการประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนาและมีเกณฑ์สำหรับการประเมินที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถตรวจสอบความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ ของผู้เข้ารับการพัฒนตามที่ระบุเป้าหมายไว้ โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล (Carolyn Barratt and others, 2556)

4. การประเมินการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมไปใช้พัฒนากับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 จำนวน 30 คน และทำการประเมินการพัฒนาปรากฏผลการประเมินโปรแกรม ดังนี้

4.1 การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก และการประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาค่อนข้างเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านบริหารมาเป็นระยะเวลานาน จึงทำให้มีประสบการณ์และทักษะในการบริหารและมีภาวะผู้นำ ในด้านการสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น การวิเคราะห์สภาพองค์กร การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร การคิดเชิงบวก การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ผู้นำยังมีการเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่นและการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550) พบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรายุทธ กันหลง (2553) พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในระดับมาก



4.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยการประเมินก่อนและหลัง การพัฒนา ซึ่งผลการประเมินตนเองหลังการพัฒนาและก่อนการพัฒนาโดยรวมพบว่า การพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ พบว่า ด้านการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การมองการณ์ไกล การให้การดูแลและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประเมินโดยบุคคลอื่น (รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่ม บริหารงานวิชาการ) หลังและก่อนการพัฒนาโดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนา สูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลัก ของการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ พบว่า ด้านการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การมองการณ์ไกล การให้การดูแลและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการระยะติดตามผลมากกว่า ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไท คำลั่น (2551) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้โดยรวมและรายด้านเพิ่มขึ้นจากก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธเนศ คิตรุ่งเรือง (2551) พบว่า เมื่อเปรียบเทียบผลการ พัฒนาดตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาผู้บริหารมีแนวโน้มการพัฒนาดีขึ้น และสอดคล้อง กับงานวิจัยของ Liana (2004) พบว่า อิทธิพลของโปรแกรมฝึกอบรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

4.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านวิทยากร ด้านกิจกรรมการพัฒนา โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจ และด้านเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานและบริหารกิจกรรม ที่เป็นเช่นนี้เพราะ โปรแกรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีเนื้อหา รูปแบบ และกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยใช้กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายจึงทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550); ไท คำลั่น (2551) และธเนศ คิตรุ่งเรือง (2551) ได้ประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนา ตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ที่มีต่อโปรแกรมต่างๆ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

4.4 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินผลการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแบบประเมินการปฏิบัติกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมแบบรายบุคคล และกิจกรรมแบบกลุ่ม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะ



โปรแกรมมีกิจกรรมที่หลากหลายทำให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาความกระตือรือร้นในการปฏิบัติกิจกรรม ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมทั้งกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่มเป็นอย่างดี มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและอภิปรายผล มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำกิจกรรมกลุ่ม และผู้เข้าร่วมพัฒนาทุกคนให้ความสำคัญและเข้าร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมทุกกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) พบว่า ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาได้คะแนนผ่านเกณฑ์ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ธเนศ คิตรุ่งเรือง (2551) ได้ประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการใช้โปรแกรมประยุกต์อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น มีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนาดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันหรือเชื่อมโยงการทำงานในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจากผู้บริหารต้นสังกัด และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง

1.2 ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นระยะและต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนจะต้องเข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมนี้อย่างเป็นเกณฑ์การผ่านการพัฒนา รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายให้โปรแกรมนี้อยู่เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะในการนำโปรแกรมไปใช้

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจ และใส่ใจผู้อื่น และด้านการสร้างชุมชนการเรียนรู้ ดังนั้นควรเน้นและให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น



2.2 ความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ดังนั้นควรให้ความสำคัญในประเด็นนี้มากยิ่งขึ้น

2.3 จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นี่เป็นโปรแกรมที่ใช้ได้ผลกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถปรับไปใช้ได้ผลกับผู้บริหารกลุ่มเดียวกันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งอื่นๆ รวมทั้ง สามารถนำไปปรับใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เช่น หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน ครู หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น แต่ควรปรับปรุงด้านเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่มจะได้ผลดียิ่งขึ้น

2.4 ก่อนนำโปรแกรมไปใช้ ผู้เกี่ยวข้องควรศึกษาและทำความเข้าใจในแนวทางการคิดรวบยอดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในโปรแกรมให้ชัดเจน เพื่อจะได้มีความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องและดำเนินการพัฒนาได้บรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม

2.5 เนื่องจากโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ เป็นเป็นโปรแกรมที่ต้องใช้เวลาในการทำกิจกรรมต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในโปรแกรม ดังนั้น การดำเนินการจัดการพัฒนาตามโปรแกรมควรจัดในช่วงเวลาที่สถานศึกษา หรือผู้เข้ารับการพัฒนามิมีการกิจสำคัญเร่งด่วนและควรจัดการพัฒนานอกสถานที่เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามิมีเวลาทำกิจกรรมร่วมกันตลอดระยะเวลา จะส่งผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนามิมีเวลาในการทำกิจกรรมอย่างเต็มที่และส่งผลให้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการได้ผลดียิ่งขึ้น

2.6 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ผู้เข้ารับการพัฒนาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ทั้ง 4 โมดูล จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.7 ผู้ดำเนินการพัฒนา และวิทยากรหลักควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับเรื่องที่ทำให้ความรู้ สามารถมีการจัดลำดับเนื้อหาให้เข้าใจง่าย มีเทคนิควิธีการให้ความรู้ ที่ทำให้น่าสนใจ และทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความตระหนักในการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดิซักถาม และมีประสบการณ์และความรอบรู้ในเรื่องของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นอย่างดี เพื่อสามารถให้ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาดิอย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 ควรเตรียมความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนามิก่อนเข้ารับการพัฒนามิเพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนา วิธีการจัดกิจกรรมกระบวนการกลุ่ม การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาเอกสารประกอบ ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา

2.9 ผู้เข้ารับการพัฒนามิควรเข้ารับการพัฒนามิด้วยความสมัครใจและมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล



3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

3.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

3.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรในองค์กร



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กริณย์ ปัญโญ. (2551). *การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬา สำหรับนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: แปลงอักษร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2542). โฉมหน้าของโลกใหม่เตรียมความพร้อมประเทศไทยสู่ศตวรรษที่ 21. *สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 2(25), 23-30.
- จกกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- จิรารรรถ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉันทนา จันทรบรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2548). “ผู้บริหารแห่งอนาคต” *Execrative of the Future*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- ชัยวัฒน์ วารี. (2553). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ภาษาไทยสำหรับนักศึกษาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- _____. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- ทอง ทองเต็ม. (2553). *การฝึกอบรมอย่างไรจึงเกิดประสิทธิภาพ*. [ออนไลน์]. ได้จาก: http://thanongthongtem.blogspot.com/2010/02/blog-post_2567.html [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มีนาคม 2553].
- ทองใบ สุตขารี. (2549). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2544). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ: เอ็กพอร์ตเนท.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธเนศ คิตรงูเรือง. (2551). *การพัฒนาและการประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.



- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสมมนา รณิษฐ์. (2545). *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา: ยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะพระกุมารเยซู. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ประเวศ วะสี. (2543). *ผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ: มติชน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริม เทคโนโลยี.
- _____. (2551). *องค์การวิวัฒน์โลกาวิวัฒน์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิลล ฌ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธิงค์ ปียอนด์ บุคส์.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บังคับการกรม นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). *ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2546). *ลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ตาม พ.ร.บ. ใหม่. วารสารการศึกษา, 18(2), 16-19, ตุลาคม*.



- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership). *วารสารบริหารธุรกิจรังสิต*. 5(10), 54 – 60, มกราคม-มิถุนายน.
- _____. (2546). *ทฤษฎีผู้นำ*. เพาะ: ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุดา รักไทย. (2546). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อีระป้อมวรรณกรรม.
- รัชณี กัลยาวิชัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัทการศึกษา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2546.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจิตร อวาทกุล. (2547). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *ภาวะผู้นำฉบับก้าวหน้ายุค*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555) *การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- _____. (2545). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.



- วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *รายงานการวิจัยเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารการศึกษาสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: งานวิจัยการบริหารการศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สมคิด บางโม. (2547). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลักษณ์ชิ่ง.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2547). *เทคนิคการจัดการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น* องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมยศ ชีแจ้ง. (2552). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 3(1), 48-59.
- สมหวัง พินยานุวัฒน์. (2543). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการผลิตและการพัฒนาครู*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำผู้บริหารในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชั่น.
- _____. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- สุปรานี ศรีฉัตรภูมิข. (2547). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมิตร พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 2(79), 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุริยน ชาธรรมมา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายกลุ่มโท อำเภอดำรงวิทยะ จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). 3 ปี ของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- _____. (2553). รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2551/2552: บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- หรรษา สุขกาล. (2543). การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียน เพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนวัจน์ วิภาคธำรงคุณ. (2553). การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบุลย์. (2553). การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- Abel, A.T. (2000). *The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders: A Delphi Study*. Dissertation Doctor of Education. Educational Leadership and Policy Studies. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Anderson, D. and Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategied for Today's Thansformational Leaders*. San Francisco, CA: JosseyBass/Pfeiffer.
- _____. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Andrea, G. M., Timothy, S. J., Broene, M. N. and Kubasek, N. (1998). Do we Really want more Leaders in Business?. *Journal of Business Ethics*, 17(1), 1727-1736.
- Autry, J.A. (2001). *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-line Performance*. Prima Publishing: Roseville.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.



- Babb, Corbett A. (2012). *An Analysis of the Relationship between Organizational Servant Leadership and Student Achievement in Middle Schools*.
The Degree Doctor of Education, Widener University.
- Baggett, B. (1997). *Power Serve: 236 Inspiring Ideas on Servant Leadership*.
Germantown: Saltillo Press.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). Introduction : Elements of Program Development.
in M.J. Barr, L.A. Keating and Associates. *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- . (1985a). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Batten, J. (1997). Servant-leadership: A Passion to Serve. in *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*. editor by L.C. Spears. p.38-53. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Beck, Curtis D. (2010). *Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study*.
The Degree of Doctor of Philosophy, University of Nebraska.
- Bennis, W. (1997). *Managing Is Like Herding Cats*. Executive Excellence Publishing: Provo.
- . (2002). Become a Tomorrow Leader. in *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty-First Century*. editor by Spears, L. p.101-109. Wiley: New York.
- Bennis, W. and Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead: A Workbook on becoming a Leader*. Addison-Wesley: Reading.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper Collins: New York.
- Black, G. L. (2007). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*. Ed.D. Dissertation, University of Phoenix, United States - Arizona.
- Blanchard, K.H. (2000). Leadership by the Book. *Executive Excellence*, 17(3), 4-5.
- . (2006). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self Interest*. Berrett-Koehler: San Francisco.



- Boles, H. W. and Davenport, J. A. (1975). *Introduction to Education Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership: Skill Build Techniques that Product Results*. New York: Prentice-Hall.
- Boyum, Virginia Sue. (2012). *A Model of Servant Leadership in Higher Education*. The Degree of Doctor of Philosophy, University of Minnesota.
- Brewer, Clay. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, 4(2), 1-8.
- Buchen, I. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 25-34.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, Tony and Glover, Derek. (2005). Leadership Development for Early Headship: The New Visions Experience. *School Leadership and Management*, 25(3), 217-239, August.
- Carolyn, Barratt and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [Online]. <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed January 12, 2013].
- Carter, S.D. (2002). Matching Training Methods and Factors of Cognitive Ability: A Means To Improve Training Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 71-87.
- Cedar, P.A. (1987). *Strength in Servant Leadership*. Waco, TX: Word Books.
- Certo, S. C. (2006). *Level three Leadership: Getting below the Surface*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Ciulla, J. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*. Praeger: Westport.
- Clawson, J.G. (1999). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. Upper Saddle River: Prince-Hall.
- Covey, S.R. (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York: Fireside Books-Simon and Schuster.
- Crom, M. (1998). The Leader as Servant. *Training*, 35(7), 6.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Florida: The Dryden Press.
- . (2000). *Organization Theory and Design*. 7th ed. Cincinnati, OH: South Western College.
- Day, D. V. and Halpin, S. M. (2001). *Leadership Development: A Review of Industry Best Practices [Technical Report 1111]*. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Research Institute Fort Leavenworth Research Unit.
- De Phillip. (2004). *Curriculum improvement: Proposals and Procedures*. Boston: Allyn and Bacon.



- Dennis, R. S. (2004). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Dissertation Abstracts International*, 65(5), 1857.
- Dennis, Robert S. and Bocarnea, Mihai. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- De Pree, M. (1997). *Leading without Power: Finding Hope in Serving Community*. Jossey-Bass: San Francisco.
- . (1989). *Leadership is an Art*. New York: Dell Publishing Group.
- De Pree, M. (2002). Servant Leadership: Three Things Necessary. in *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*. editor by L. & L. Spears, M. p.89-100. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Drury, S. (2004). *The Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by level and with job Satisfaction and Organizational Commitment*. Doctoral Dissertation. Regent University.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 5rd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- . (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada: South Western, Cengage Learning.
- Eisenberg, N. (1986). *Altruistic Emotion, Cognition and Behavior*. Arizona State University.
- Fairholm, G.W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Praeger: Westport.
- . (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*. Westport: Quorum Books.
- Fiedler, F. E. and Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Fiedler, F. E. and Joseph E. Garcia. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resource and Organization Performance*. New York: John Wiley.
- French, J. and Raven B.H. (1985). The Bases of Social Power. in *Studies of Social Power*. editor by Cartwright, D. p. 15-25.: Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Frick, D. and Spears, L. (1996). *The Private Writings of Robert K. Greenleaf: On Becoming a Servant Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- . (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, J.W. (1990). *On Leadership*. New York: Macmillan Publishing.
- Giber, D., Carter, L. and Goldsmith, M.. (2000). *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.



- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *The New Leaders*. London: Little, Brown.
- Graham, Jones A. and others. (1994). A Framework for the Professional Development of K-12 Mathematics Teachers. in *Professional Development for Teachers of Mathematics. 1994 Year Book*. Virginia: The National Council of Teachers of Mathematics.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Essentials of Servant Leadership*. S.l.: s.n.
- . (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- . (1980). *Seminary as Servant*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- . (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. NJ: Paulist Press.
- . (1998). Servant Leadership. in *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and Servant –Leadership*. editor by L.C. Spears. p.15-20. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Groves, K. S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239 –260.
- Hartley, J., Hinksman, B. (2003). *Leadership Development: a Systematic Review of the Literature*. London: National Leadership Centre.
- Hauser, M. and House, R.J. (2000). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. in editor by Locke, E. p. 21-25. Blackwell: Malden.
- Hayden, Robert W. (2011). *Greenleaf's "Best Test of Servant Leadership: A Multi-Level Analysis"*. The Degree of Doctor of Philosophy, University of Nebraska.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1996). *Management of Organization Behavior*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hopkin, M. Ray. (2008). *Book Review: The Servant: A Simply Story about the True Essence of Leadership*. [Online].form: <http://leadonpurposeblog.com/2008/12/10/book-review-the-servant>. [accessed January 12, 2013].
- House, Robert J. (1971). *A path-goal theory of Leadership Effectiveness*. Administrative Science Quarterly: s.n.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 6th ed. London: Irwin.
- . (2008). *Educational Administration: Theory Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York : McGrae-Hill/Irwin.



- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. 8th ed. Boston: McGrawhill.
- Irving, Justin A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. Ph.D. Dissertation, Regent University, United States-Virginia.
- James M. Kouzes and Barry Z. Posner. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Jencks, C. (1990). *"Varieties of Altruism," Beyond Self-Interest*. Chicago: The University of Chicago Press:
- Jennings, D. B. (2002). Those Who Lead Must First Serve: The Praxis of Servant Leadership by Public School Principals. Doctoral Dissertation, The University of North Carolina at Greensboro, 2002). *Dissertations Abstracts International*, 63(04),1207.
- Joseph, E. E. and Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*. Jossey-Bass: San Francisco.
- . (1997). *Leadership Practices Inventory [LPI] Participant's Workbook*. 2nd ed. Joseey-Bass/Pfeiffer: San Francisco.
- Krekeler, Lisa A. (2010). *The Relationship Between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors*. [Online]. <http://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=theses>. [accessed March 12, 2014].
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. Unpublished Dissertation, Florida Atlantic University.
- . (2003). *Defining Servant Leadership and The Healthy Organization*. [Online]. www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant_leadership. [accessed April 12, 2013].
- Laub, J. A. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable*. [Online]. form: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml. [accessed April 15, 2013].
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN: ASTD Press.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). Pattern of Aggressive behavior in Experimentally Created Social Climate. *Journal of Social Psychology*, 15(7), 123-135.



- Liana, M. R. (2004). Developing Servant Leadership in the Wesleyan Church of Myanmar. Doctoral Dissertation, Asbury Theological Seminary, 2004. *Dissertation Abstracts International*, 66(02), 634.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Livovich, M.P., Jr. (1999). *An Investigation of Servant Leadership in Public School Superintendents in the State of Indiana*. Dissertation, Ed.D. Doctor of Education. Indiana: Graduate School Indiana State University.
- Lussier, R.N. and Achua C.F. (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College.
- Manz, C.C. (1998). *The Leadership Wisdom of Jesus: Practical Lessons for Today*. Barrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Marquette University. (2013). *Leadership Development Model*. Division of Student Affairs. [Online]. form: <http://www.marquette.edu/dsa/leadership/model.shtml>. [accessed May 22, 2013].
- Maxwell, J.C. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- . (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCall, M.W. (2004). Leadership Development Through Experience. *Academy of Management Executive*, 20(3), 127-130.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. and Velsor, E. V. (1998). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McGee-Cooper, A. and Trammell, D. (2002). From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader. in *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*. editor by Spears, L. p.141-152. New York: Wiley.
- McGurk, P. (2009). Developing “Middle Leaders.” in the Public Services? : The Realities of Management and Leadership Development for Public Managers. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 464– 477.
- McGurk, P. (2010). Outcomes of Management and Leadership Development. *Journal of Management Development*, 29(5), 457–470.
- McShane, S.L. and Gilnow, M.A.Von. (2000). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill.



- Meggison, L.C. (1972). *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Melrose, K. (1995). *Making the Grass Greener on Your Side*, Barrett-Koehler. San Francisco: Publishers.
- Mitroff, I. and Denton, E.A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-94.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. and Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 7th ed. North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Nair, K. (1994). *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neuschel, R.P. (1998). *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*. Vision Sports Management: East Lansing, MI.
- Nix, W. (1997). *Transforming Your Workplace for Christ*. Broadman and Holman: Nashville.
- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Thousand Oaks, LA: Sage.
- . (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nwogu, O. G. (2004). *Servant Leadership Model: The Role of Follower Self-Esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness*. *Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable*. [Online]. form: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml. [accessed August 22, 2013].
- Ostrems, L. M. (2005). *Servant Leadership and Work-related Outcomes: A Multilevel Model*. Doctoral Dissertation, Business Administration, Management, Graduate School, The University of Nebraska-Lincoln.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Page, D. & Wong, P.T.P. (2003). *Servant Leadership : An Opponent Process Model and The Revised Servant Leadership Profile*. [Online]. form: <http://www.meaning.ca/archives/archive/pdfs/WongServantLeadership.pdf>. [accessed May 12, 2013].



- Parolini, J., Patterson, K. and Winston, B. (2009). Distinguishing between Transformational and Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-274-291.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, School of Leadership Studies. Regent University.
- Poon, Randy. (2006). *A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship*. *Servant Leadership Research Roundtable – August 2006*. School of Leadership Studies. [Online]. form: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/poon.pdf. [accessed January 10, 2013].
- Puccio, G. Murdock, M. and Mance, M. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. 2nded. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ramer, L. M. (2008). Using Servant Leadership to Facilitate Healing After a Drug Diversion Experience. Association of Operating Room Nurses. *AORN Journal*, 88(2), 253-8.
- Reddin, W.J. (1970). *The Tri-Dimentional Management Style Theory*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Roger Gill. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: SAGE Publications.
- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration: The Project is Financed by The Research Council of Norway.
- Russell, F.R. & Stone, G.A. (2002). *A Review of Servant Leadership Attributed: Developing a Practical Model*. [Online]. form: http://strandtheory.org/images/Russell_Stone_SL_Attributes.pdf. [accessed January 15, 2013].
- Sandage, S. and Wiens, T.W. (2001). Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: A reply of Gassin. *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201-219.
- Sanders, J. O. (1994). *Spiritual Leadership*. Chicago, IL: Moody Press.
- Sapience Group. (2005). *Leadership Development*. [Online]. form: <http://www.SapienceGroup.net>. [accessed March 12, 2012].
- Secretan, Lance. H.K. (1996). *Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul*. Macmillan Alton: Ontario Canada.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sipe, W. J. and Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. Mahwah New Jersey: Paulist Press.



- Snyder, N.H., Dowd, J.J.Jr. and Houghton, D.M. (1994). *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*. New York: The Free Press.
- Spears, L.C. (2004). Practicing Servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004(34), unpagued.
- . (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- . (1995). *Servant – Leadership and the Greenleaf*. in *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant – Leadership Influenced Today's Top Management Thinker*. Editor by Spears, L. p. 20-25. New York: John Wiley & Sons.
- . (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. *Servant-Leadership Research Roundtable*. [Online]. form: http://www.regent.edu/accad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/spears_practice.pdf. [accessed May 12, 2013].
- Spears, L.C. and Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant-leadership for the twenty-first Century*. New York: John Wiley & Sons.
- Stone, A. G., Russell, F. R. and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Taylor, T. A. (2002). *Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders*. Doctoral Dissertation. University of Missouri – Columbia, United States.
- Taylor-Gillham, D. J. (1998). *Images of Servant Leadership in Education*. Unpublished Manuscript, Northern Arizona University.
- Thompson.C.H. (2005). *The Public School Superintendent and Servant Leadership*. Doctoral Dissertation. Edgewood College. Medison, Wisconsin. ProQuest Information Learning Company. *Dissertation Abstract International*. 66(09), 129.
- Turner, W.B. (2000). *The Learning of Love: A Journey toward Servant Leadership*. Macon: Smyth and Helwys Publishing.
- Urich, D. (1996). “Credibility x capability,” in *The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. editor by Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard, R. p.25-29. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vicere, A.A. (2002). *Leadership and the Networked Economy*. Human Resource Planning, 25(2), 26-33.



- Waddell, T.Jane. (2006). Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable. [Online]. form: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf. [accessed June 12, 2013].
- Ward, P.G. (2002). *Leadership Coaching*. Unpublished Manuscript, Capella University.
- Wheatley, M. (1994). *Leadership and the New Science: Learning about Organizations fro Man or Dearly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Whitmire Marshall and Nienstedt, Philip. (1991). *Leadership Development and Succession*. [Online]. <http://academic.cengage.com>. [accessed July 16, 2013].
- Wilkes, G.C. (1996). *Jesus on Leadership: Becoming a Servant Leader*. Nashville: Life Way Press.
- Wilson, John P. (2000). *Human Resource Development*. London: Kogan Page Limited.
- Winston, B.E. (2002). *Be a Leader for God's Sake, School of Leadership Studies*. Regent University: Verginia Beach.
- . (2004). Servant Leadership at Heritage Bible College: A Single Case Study. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), unpagged.
- Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- Yulk, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- . (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- . (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Pearson.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งทางบริหาร
3. ตำแหน่งทางวิชาการ
4. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด
5. สถานที่ทำงาน
6. ให้สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ตอนที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถาม : ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

องค์ประกอบที่ 1 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก 2) การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น

1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

.....

1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น อย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร

.....

1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....



1.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

1) การตัดสินใจ 2) การวางแผน และ 3) การนำเสนอวิสัยทัศน์

2.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การตัดสินใจ การวางแผน และการนำเสนอวิสัยทัศน์ อย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....



องค์ประกอบที่ 3 การให้การดูแล (Stewardship) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น 2) การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ 3) การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และ 4) การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร

3.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และ การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร อย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งพัฒนาคน (Develops people) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การมุ่งมั่นต่อความเจริญของงานของผู้อื่น และ 2) การพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่

4.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาคน (Develops people) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

.....

.....

.....



4.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาคน (Develops people) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น และการพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาคน (Develops people) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

4.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาคน (Develops people) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างชุมชน (Building community) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่

1) การสร้างผู้อื่น และ 2) การสร้างทีมงาน

5.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน (Building community) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน (Building community) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การสร้างผู้อื่น และการสร้างทีมงาน อย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร

.....

.....

.....



5.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน (Building community) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลัง การพัฒนา เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

5.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน (Building community) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้อื่นเป็นอันดับแรก เป็นคุณลักษณะทางจริยธรรมที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแสดงความห่วงใยผู้อื่น ร่วมรู้สึกในความทุกข์ยากของผู้อื่น และการช่วยให้ผู้อื่นควบคุมอารมณ์ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1.1 การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก หมายถึง เป็นผู้ที่เข้าใจความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และเข้าถึงพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้อื่น

1.1.2 การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าผู้อื่น ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น และเข้าใจคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

1.1.3 การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง เป็นผู้ที่มีส่วนรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และแนะนำผู้อื่นในการปรับตัวตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2.2 การมองการณ์ไกล (Foresight) คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถถอดบทเรียนจากอดีตเพื่อมาผนวกกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกันล่วงหน้า สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.2.1 การตัดสินใจ หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ได้

2.2.2 การวางแผน หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ สามารถพัฒนากลยุทธ์ สร้างเป้าหมาย และกำหนดแผนปฏิบัติงานได้

2.2.3 การนำเสนอวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถนำเสนองาน พุดโน้มน้าวสามารถใช้ ICT ได้ และเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี

2.3 การให้การดูแล (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นก่อนตนเอง ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ และเกิดความเชื่อใจกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและรับผิดชอบต่อผู้อื่น เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการตนเอง มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.3.1 การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบต่อผู้อื่น หมายถึง เป็นผู้ที่ไม่ใจ
พฤติกรรมคนอื่น ให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนว และเสริมสร้างทักษะในการดำเนินชีวิตให้ผู้อื่นได้



2.3.2 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี

2.3.3 การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน หมายถึง เป็นผู้ที่มีเวลา สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3.4 การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร หมายถึง มีสื่อ นวัตกรรมที่หลากหลายเพียงพอ มีข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจุบัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

2.4 การมุ่งพัฒนาคน (Develops people) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น มุ่งพัฒนาผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของตนเองและมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้นำแบบมุ่งบริการจะต้องเป็นผู้ที่ศรัทธาอย่างแท้จริงในการพัฒนาผู้อื่นในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล ผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยที่เอื้อให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนาด้านตนเองและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

2.4.1 การมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น หมายถึง มีการร่วมวางแผนอนาคต การกระตุ้นสู่ความสำเร็จ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น

2.4.2 การพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง เป็นผู้ที่เข้าใจการเสริมสร้างพัฒนาการตามวัย เข้าใจกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย และเข้าใจหลักการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับวัย

2.5 การสร้างชุมชน (Building community) หมายถึง ความพยายามในการสร้างผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกิดความรู้สึกถึงการเป็นกลุ่มชนเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน การสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นในโอกาสอันควร เพื่อก่อให้เกิดสามัคคีในกลุ่ม มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

2.5.1 การสร้างผู้อื่น หมายถึง มีความสามารถในการมอบหมายงาน การส่งเสริมให้ผู้อื่นแสดงออก การมอบอำนาจ และการสร้างภาวะผู้นำ

2.5.2 การสร้างทีมงาน หมายถึง มีความสามารถในการสร้างกิจกรรมกลุ่ม การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสื่อสารแบบเปิด

3. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม
สำหรับ : ผู้อำนวยการสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 2. แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จำนวน 16 ข้อ
 3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านที่ตรงกับความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลส่วนตัวของท่านไว้เป็นความลับ การเสนอผลการศึกษาจะเป็นภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

ชื่อผู้วิจัย นายเชษฐา คำคล่อง
 นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ
 - ☐ ต่ำกว่า 30 ปี
 - ☐ 30-40 ปี
 - ☐ 41-50 ปี
 - ☐ มากกว่า 50 ปี
3. ระดับการศึกษา
 - ☐ ปริญญาเอก
 - ☐ ปริญญาโท
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
 - ☐ 10-20 ปี
 - ☐ มากกว่า 20 ปี
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 - ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
 - ☐ 10-20 ปี
 - ☐ มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ และมีองค์ประกอบย่อย จำนวน 16 องค์ประกอบ

ให้ท่านพิจารณา**ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์** และโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตัวอย่าง

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การให้การดูแล (Stewardship)											
1. ข้าพเจ้ามีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น				✓			✓				
2. ข้าพเจ้าเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)											
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น											
4. ข้าพเจ้าเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร											

การแปลความหมาย

การแปลความหมายองค์ประกอบพฤติกรรมหลักการให้การดูแล (Stewardship) ตามองค์ประกอบย่อย

ท่านมีความคิดเห็นว่า **ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน** ด้านการแสดงออกพฤติกรรมด้านการมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบต่อผู้อื่นของท่านอยู่ใน **ระดับน้อย** และ**ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์** ในด้านดังกล่าวอยู่ใน**ระดับมากที่สุด**



องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)										
1.1 ข้าพเจ้าสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ										
1.2 ข้าพเจ้าเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น										
1.3 ข้าพเจ้าเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล										
1.4 ข้าพเจ้าแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น										
2. การมองการณ์ไกล (Foresight)										
2.1 ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์สภาพขององค์การ										
2.2 ข้าพเจ้าสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต										
2.3 ข้าพเจ้าสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม										
2.4 ข้าพเจ้าสามารถวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร										
3. การให้การดูแล (Stewardship)										
3.1 ข้าพเจ้ามีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น										
3.2 ข้าพเจ้าเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)										
3.3 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น										
3.4 ข้าพเจ้าเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร										



องค์กรประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)											
4.1 ข้าพเจ้าสามารถเรียนรู้วิธีและ ทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ											
4.2 ข้าพเจ้าสามารถพัฒนา บุคลากรให้ประสบความสำเร็จใน วิชาชีพ											
4.3 ข้าพเจ้าสามารถสร้างทีมงาน และการร่วมมือกับผู้อื่น											
4.4 ข้าพเจ้าสามารถบริหารความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์											

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ



แบบสอบถาม
สำหรับ : รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 2. แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จำนวน 16 ข้อ
 3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านที่ตรงกับความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลส่วนตัวของท่านไว้เป็นความลับ การเสนอผลการศึกษาจะเป็นภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

ชื่อผู้วิจัย นายเชษฐา คำคล่อง
 นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ
 - ☐ ต่ำกว่า 30 ปี
 - ☐ 30-40 ปี
 - ☐ 41-50 ปี
 - ☐ มากกว่า 50 ปี
3. ระดับการศึกษา
 - ☐ ปริญญาเอก
 - ☐ ปริญญาโท
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
 - ☐ 10-20 ปี
 - ☐ มากกว่า 20 ปี
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 - ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
 - ☐ 10-20 ปี
 - ☐ มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ และมีย่อยองค์ประกอบย่อย จำนวน 16 องค์ประกอบ

ท่านเห็นว่า**ผู้บริหารของท่านแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติในข้อต่าง ๆ เหล่านี้มากน้อยเพียงใด** โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและ**ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์**ของผู้บริหารของท่านในแต่ละข้อ**มากน้อยเพียงใด** โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคาดหวังในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตัวอย่าง

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การให้การดูแล (Stewardship)											
1. ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น				✓			✓				
2. ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)											
3. ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น											
4. ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร											

การแปลความหมาย

การแปลความหมายองค์ประกอบพฤติกรรมหลักการให้การดูแล (Stewardship) ตามองค์ประกอบย่อย

ท่านมีความคิดเห็นว่า **ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน** ด้านการแสดงออกพฤติกรรมด้านการมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน**ระดับน้อย** และ**ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์**ของผู้บริหาร ในด้านดังกล่าวอยู่ใน**ระดับมากที่สุด**



องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)											
1.1 ผู้บริหารสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ											
1.2 ผู้บริหารเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น											
1.3 ผู้บริหารเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล											
1.4 ผู้บริหารแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น											
2. การมองการณ์ไกล (Foresight)											
2.1 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพองค์กร											
2.2 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต											
2.3 ผู้บริหารสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม											
2.4 ผู้บริหารสามารถวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร											
3. การให้การดูแล (Stewardship)											
3.1 ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น											
3.2 ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)											
3.3 ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น											
3.4 ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร											



องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)											
4.1 ผู้บริหารสามารถเรียนรู้วิธีและ ทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ											
4.2 ผู้บริหารสามารถพัฒนา บุคลากรให้ประสบความสำเร็จใน วิชาชีพ											
4.3 ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน และการร่วมมือกับผู้อื่น											
4.4 ผู้บริหารสามารถบริหารความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์											

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ



แบบสอบถาม
สำหรับ : ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 2. แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จำนวน 16 ข้อ
 3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านที่ตรงกับความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลส่วนตัวของท่านไว้เป็นความลับ การเสนอผลการศึกษาจะเป็นภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

ชื่อผู้วิจัย นายเชษฐา คำคล่อง
 นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ
 - ☐ ต่ำกว่า 30 ปี
 - ☐ 30-40 ปี
 - ☐ 41-50 ปี
 - ☐ มากกว่า 50 ปี
3. ระดับการศึกษา
 - ☐ ปริญญาเอก
 - ☐ ปริญญาโท
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
 - ☐ 10-20 ปี
 - ☐ มากกว่า 20 ปี
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 - ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
 - ☐ 10-20 ปี
 - ☐ มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ และมีองค์ประกอบย่อย จำนวน 16 องค์ประกอบ

ท่านเห็นว่า**ผู้บริหารของท่านแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติในข้อต่าง ๆ เหล่านี้มากน้อยเพียงใด** โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบันและ**ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์**ของผู้บริหารของท่านในแต่ละข้อ**มากน้อยเพียงใด** โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคาดหวังในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตัวอย่าง

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การให้การดูแล (Stewardship)											
1. ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น				✓			✓				
2. ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)											
3. ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น											
4. ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร											

การแปลความหมาย

การแปลความหมายองค์ประกอบพฤติกรรมหลักการให้การดูแล (Stewardship) ตามองค์ประกอบย่อย

ท่านมีความคิดเห็นว่า **ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในปัจจุบัน** ด้านการแสดงออกพฤติกรรมด้านการมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน**ระดับน้อย** และ**ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์**ของผู้บริหาร ในด้านดังกล่าวอยู่ใน**ระดับมากที่สุด**



องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)											
1.1 ผู้บริหารสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ											
1.2 ผู้บริหารเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น											
1.3 ผู้บริหารเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล											
1.4 ผู้บริหารแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น											
2. การมองการณ์ไกล (Foresight)											
2.1 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพองค์การ											
2.2 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต											
2.3 ผู้บริหารสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม											
2.4 ผู้บริหารสามารถวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร											
3. การให้การดูแล (Stewardship)											
3.1 ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น											
3.2 ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)											
3.3 ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น											
3.4 ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร											



องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ในปัจจุบัน						ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)											
4.1 ผู้บริหารสามารถเรียนรู้วิธีและ ทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ											
4.2 ผู้บริหารสามารถพัฒนา บุคลากรให้ประสบความสำเร็จใน วิชาชีพ											
4.3 ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน และการร่วมมือกับผู้อื่น											
4.4 ผู้บริหารสามารถบริหารความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์											

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้อื่นเป็นอันดับแรก เป็นคุณลักษณะทางจริยธรรมที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการสนใจรับฟังผู้อื่น ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น การปฏิบัติต่อผู้อื่น ด้วยความเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การแสดงความห่วงใยผู้อื่น ร่วมรู้สึกในความทุกข์ยากของผู้อื่น และการช่วยให้ผู้อื่นควบคุมอารมณ์ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1.1 การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ หมายถึง ทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างเข้าใจ โดยการเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง รับฟังเสียงที่ผู้อื่นพูดออกมาอย่างตั้งใจ รับฟังรายละเอียดด้วยความเอาใจใส่ ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น เพื่อเป็นการแสดงการให้เกียรติและการยอมรับผู้อื่น สนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถนำเรื่องหรือประเด็นที่พูดคุยมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์ได้

1.1.2 การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น หมายถึง เป็นผู้ที่เข้าใจความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล เข้าใจถึงการกระทำและการแสดงออกของผู้อื่น เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และเข้าถึงพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของผู้อื่น

1.1.3 การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าผู้อื่น ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น และเข้าใจคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

1.1.4 การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง เป็นผู้ที่ร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และแนะนำผู้อื่นในการปรับตัวตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

1.2 การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง สามารถถอดบทเรียนจากอดีต เพื่อมาผนวกกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกันล่วงหน้า สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพองค์กร หมายถึง การประเมินสภาพการณ์ขององค์การ ทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีต่อองค์การ

1.2.2 การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

1.2.3 การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม หมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถสร้างภาพอนาคต หรือสามารถการมองอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต และสามารถนำเสนอเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้



1.2.4 การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร หมายถึง การกำหนดสภาพหรือสภาพที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3 การให้การดูแล (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่รับผิดชอบต่อผู้อื่น ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นก่อนตนเอง ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ และเกิดความเชื่อใจกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและรับผิดชอบต่อผู้อื่น เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการตนเอง มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.3.1 การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบต่อผู้อื่น หมายถึง เป็นผู้ที่ไม่ใจพุดติกรรมคนอื่น ให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนว และเสริมสร้างทักษะในการดำเนินชีวิตให้ผู้อื่นได้

1.3.2 การคิดเชิงบวก หมายถึง การมองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดีสามารถวิเคราะห์หาส่วนดีของตน ผู้อื่นและงานแล้วมาประสมประสานกัน เพื่อให้เกิดงานตามภารกิจที่อยากให้เป็น ให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

1.3.3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี

1.3.4 การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร หมายถึง เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ

1.4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) หมายถึง ความพยายามในการพัฒนาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ สร้างผู้อื่นที่มีความแตกต่างกันให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นกลุ่มชนเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน การสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกันการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.4.1 การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ หมายถึง การมีทักษะที่ดีในการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่มย่อย

1.4.2 การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความความตระหนักในการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

1.4.3 การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น หมายถึง ทักษะในการสร้างกิจกรรมกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์กลุ่ม การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสื่อสารแบบเปิด

1.4.4 การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวกและเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์



ภาคผนวก ค

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ของนายเชษฐา คำคล่อง นิสิตปริญญาเอก รุ่นที่ 8 หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม โดยมี ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และกรรมการ ควบคุมวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ และดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาพิจารณาความเหมาะสมและ ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ขอให้ท่านกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ ตามความคิดเห็นของท่านและขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง โปรแกรมต่อไป แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสม เพียงใด

ตอนที่ 2 ประเมินความสอดคล้องของโปรแกรม เป็นการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของ โปรแกรมว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด



ตอนที่ 1 ความเหมาะสมของโปรแกรม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ โปรแกรม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. บทนำ					
1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหา					
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
1.4 ความสำคัญกับสภาพปัจจุบันปัญหา					
2. วัตถุประสงค์					
2.1 มีความชัดเจน					
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา					
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
3. ระยะเวลาในการพัฒนา					
3.1 ความเป็นไปได้					
3.2 มีความเหมาะสม					
4. กิจกรรม					
4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน					
4.3 สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์					
5. เนื้อหาสาระ					
5.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
5.2 ครอบคลุมสาระที่จำเป็นในการพัฒนา					
5.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา					
6. สื่อ/แหล่งเรียนรู้					
6.1 ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม					
6.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ โปรแกรม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. การวัดและประเมินผล					
7.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
7.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน					
8. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร					
8.1 สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
8.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ตอนที่ 2 ความสอดคล้องของโปรแกรม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความสอดคล้อง		
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง
1. บทนำกับความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม			
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับเนื้อหาสาระของ โปรแกรม			
3. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรมการพัฒนา			
4. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับการวัดและ ประเมินผล			
5. เนื้อหาสาระของโปรแกรมกับกิจกรรมการพัฒนา			
6. เนื้อหาสาระของโปรแกรมกับสื่อ/แหล่งเรียนรู้			
7. เนื้อหาสาระของโปรแกรมกับการวัดและ ประเมินผล			
8. กิจกรรมพัฒนากับสื่อ/แหล่งเรียนรู้			
9. กิจกรรมพัฒนากับการวัดและประเมินผล			
10. บทสรุปสำหรับผู้บริหารกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม			
11. บทสรุปสำหรับผู้บริหารกับเนื้อหาสาระของ โปรแกรม			

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมืออย่างยิ่ง



ภาคผนวก ง

แบบประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา
ต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



**แบบประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับประเมินตนเอง)**

นายเชษฐา คำคล่อง
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุซงึบบัณฑิต (กศ.ด.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่นที่ 8
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่า ท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ		✓			
2. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต			✓		

การแปลความหมาย

ข้อ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่าท่านมีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก

ข้อ 2 หมายถึง ท่านเห็นว่าท่านมีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต อยู่ในระดับปานกลาง



ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ารับฟังทุกคนพูดอย่างตั้งใจและเอาใจใส่					
2. ข้าพเจ้ารับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง					
3. ข้าพเจ้าสามารถพูดโต้ตอบให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว					
4. ข้าพเจ้านำประเด็นที่พูดคุยมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์					
5. ข้าพเจ้าเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของแต่ละคน					
6. ข้าพเจ้ารับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น					
7. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
8. ข้าพเจ้าให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
9. ข้าพเจ้ารู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา					
10. ข้าพเจ้าช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่เมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา					
11. ข้าพเจ้าเป็นผู้แนะนำวิธีการในการปรับตัวเข้ากับสังคมให้กับผู้อื่น					
12. ข้าพเจ้ามีการประเมินสภาพการณ์ขององค์กรทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร					
13. ข้าพเจ้ามีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ					
14. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต					
15. ข้าพเจ้ามองภาพเป้าหมายในอนาคตไว้ล่วงหน้า					
16. ข้าพเจ้าสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์เพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้					
17. ข้าพเจ้ามีการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร และจัดทำแนวปฏิบัติแก่บุคลากร					
18. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่ใส่ใจในพฤติกรรมของคนอื่น					
19. ข้าพเจ้าสามารถให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน					
20. ข้าพเจ้าเป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่มุมที่ดี					
21. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น					
22. ข้าพเจ้ายึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน					
23. ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในการทำงาน					
24. ข้าพเจ้าเป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร					



ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. ข้าพเจ้าเป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ					
26. ข้าพเจ้ามีทักษะในการให้คำปรึกษาและการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่มย่อย					
27. ข้าพเจ้าส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความความตระหนักในการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง					
28. ข้าพเจ้าส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
29. ข้าพเจ้าส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย					
30. ข้าพเจ้าสามารถที่จะเรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวกและเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม



แบบประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาประเมิน)

นายเชษฐา คำคล่อง
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต (กศ.ด.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา รุ่นที่ 8
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย
✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ		✓			
2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต			✓		

การแปลความหมาย

ข้อ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่าผู้ถูกประเมิน มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก

ข้อ 2 หมายถึง ท่านเห็นว่าผู้ถูกประเมิน มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต อยู่ในระดับปานกลาง



ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. สามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว					
2. รับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง					
3. รับฟังทุกคนพูดอย่างตั้งใจและเอาใจใส่					
4. นำประเด็นที่พูดคุยมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์					
5. เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการพื้นฐานของแต่ละคน					
6. รับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น					
7. ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
8. ให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
9. เป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา					
10. ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่เมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา					
11. เป็นผู้แนะนำวิธีการในการปรับตัวเข้ากับสังคมให้กับผู้อื่น					
12. มีการประเมินสภาพการณ์ขององค์การทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ					
13. มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ					
14. มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต					
15. มองภาพเป้าหมายในอนาคตไวล่วงหน้า					
16. สามารถนำเสนอเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้					
17. ข้าพเจ้ามีการวางแผน และจัดทำแนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร					
18. เป็นผู้ที่ใส่ใจในพฤติกรรมของคนอื่น					
19. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน					
20. เป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่มุมที่ดี					
21. มีการวิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น					
22. ยึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน					
23. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในการทำงาน					
24. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ					



ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ					
26. มีทักษะที่ดีในการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่มย่อย					
27. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความความตระหนักในการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง					
28. ส่งเสริมการการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
29. ส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย					
30. สามารถที่จะเรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวกและเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม



**แบบประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับครูประเมิน)**

นายเชษฐา คำคล่อง
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา รุ่นที่ 8
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ		✓			
2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต			✓		

การแปลความหมาย

ข้อ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่าผู้ถูกประเมิน มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก

ข้อ 2 หมายถึง ท่านเห็นว่าผู้ถูกประเมิน มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต อยู่ในระดับปานกลาง



ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. สามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว					
2. รับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง					
3. รับฟังทุกคนพูดอย่างตั้งใจและเอาใจใส่					
4. นำประเด็นที่พูดคุยมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์					
5. เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการพื้นฐานของแต่ละคน					
6. รับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น					
7. ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
8. ให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
9. เป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา					
10. ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่เมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา					
11. เป็นผู้แนะนำวิธีการในการปรับตัวเข้ากับสังคมให้กับผู้อื่น					
12. มีการประเมินสภาพการณ์ขององค์การทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ					
13. มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ					
14. มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต					
15. มองภาพเป้าหมายในอนาคตไวล่วงหน้า					
16. สามารถนำเสนอเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้					
17. ข้าพเจ้ามีการวางแผน และจัดทำแนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร					
18. เป็นผู้ที่ใส่ใจในพฤติกรรมของคนอื่น					
19. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน					
20. เป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแงุ่มที่ดี					
21. มีการวิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น					
22. ยึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน					
23. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในการทำงาน					
24. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ					



ข้อความ	ระดับปฏิบัติการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ					
26. มีทักษะที่ดีในการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่มย่อย					
27. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความความตระหนักในการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง					
28. ส่งเสริมการการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
29. ส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย					
30. สามารถที่จะเรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวกและเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม



แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่า ท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ชุดที่ 1 การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ		✓			
2. ชุดที่ 2 การเข้าใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น			✓		

การแปลความหมาย

ข้อ 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจชุดที่ 1 การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ อยู่ในระดับมาก

ข้อ 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจชุดที่ 2 การเข้าใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น อยู่ในระดับปานกลาง



หัวข้อประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
เนื้อหาสาระและเอกสาร					
1. เนื้อหาครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
2. เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ ของผู้เข้ารับการพัฒนา					
3. ระยะเวลาการพัฒนาเหมาะสมกับเนื้อหา					
4. เอกสารครบถ้วน เหมาะสม					
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
5. ชุดที่ 1 การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ					
6. ชุดที่ 2 การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น					
7. ชุดที่ 3 การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล					
8. ชุดที่ 4 การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น					
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 2 การมองการณ์ไกล					
9. ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพองค์กร					
10. ชุดที่ 2 การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต					
11. ชุดที่ 3 การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม					
12. ชุดที่ 4 การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร					
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 3 การให้การดูแล					
13. ชุดที่ 1 การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น					
14. ชุดที่ 2 การคิดเชิงบวก					
15. ชุดที่ 3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ					
16. ชุดที่ 4 การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร					
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้					
17. ชุดที่ 1 การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ					
18. ชุดที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ					
19. ชุดที่ 3 การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น					
20. ชุดที่ 4 การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....



แบบประเมินผลการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนาเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กิจกรรมกลุ่ม)

กิจกรรมที่

เรื่อง.....

ที่	ชื่อกลุ่ม	ระดับการประเมิน				
		5	4	3	2	1

การแปลความหมายคะแนน

- 5 หมายถึง ดีมาก
- 4 หมายถึง ดี
- 3 หมายถึง ค่อนข้างดี
- 2 หมายถึง พอใช้
- 1 หมายถึง ปรับปรุง

(ลงชื่อ)

ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....



ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ประยงค์ แก่นลา ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมะมหาราช
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29
2. ดร.ปรีดา ลำมะนา ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
3. ดร.คุณ วงษ์อนันต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแคนน้อยหนองเลิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การประถมศึกษา ยโสธร เขต 1
4. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย วงษ์ชวลิตกุล
5. รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตน์ ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตร
ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
6. ดร.อธิปปรัชญ์ ทัดพิชญางกูร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ร้อยเอ็ด เขต 1
7. ดร.อภิชัย กรมเมือง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ยโสธร เขต 1
8. ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. ดร.พิธาน พื้นทอง ผอ.สำนักพัฒนาระบบบริหาร งานบุคคลและนิติการ สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ภาคเหนือ ประกอบด้วย

1.1 นาวาอากาศเอกผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ กันหลง อาจารย์โรงเรียนนายเรืออากาศ กองบัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ

1.2 ดร.สุดสวาสดี ประไพเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนชายางวิทยายน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1.3 ดร.สุพจน์ ประไพเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนพัชรพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40

1.4 ดร.สมบัติ บุญเลี้ยง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบูรณ์

1.5 ดร.พรจิตร เกศามูล ครู โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย เพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40

1.6 นางกชนันท์ โนรินทร์ ครู โรงเรียนบ้านเหล่าหญ้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

2. ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ภาคกลาง ประกอบด้วย

2.1 ดร.พิษณุ ตุลสุข ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 ดร.พะโยม ชินวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ดร.อนันท์ งามสะอาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.4 ดร.บุญจักรวาล รอดบำเรอ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

2.5 นายถนอม ภูนุช ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

2.6 นายธีรศักดิ์ นรดี ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6



3. ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

3.1 ดร.จินตนา ศรีสารคาม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

3.2 ดร.สุนทร ฌมรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่านางาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรี จันทรเพ็ง อาจารย์สาขาวิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.4 ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.5 นางสุดารัตน์ ศรีรุ่งเรือง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนบ้านหนองกุงวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1

3.6 นางบุญตาม ใจงาม ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนบ้านบากเรือดอนเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยโสธร เขต 1



ภาคผนวก ฉ
การหาคุณภาพของเครื่องมือ



ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
ผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 1 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก 2) การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น							
1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึก การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น อย่างไร และควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
1.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 2 การมองการณ์ไกล (Foresight) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) การวางแผน และ 3) การนำเสนอวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
2.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร							
2.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การตัดสินใจ การวางแผน และการนำเสนอวิสัยทัศน์ อย่างไร และควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00



รายการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
2.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
2.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการมองการณ์ไกล (Foresight) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 3 การให้การดูแล (Stewardship) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น 2) การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ 3) การอุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน และ 4) การอำนวยความสะดวกและ จัดสรรทรัพยากร							
3.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
3.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่ รับผิดชอบผู้อื่น การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และ การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร อย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
3.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
3.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการให้การดูแล (Stewardship) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00



รายการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งพัฒนาคน (Develops people) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การมุ่งมั่นต่อความ เจริญงอกงามของผู้อื่น และ 2) การพัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะ และประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่							
4.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมุ่ง พัฒนาคน (Develops people) มีความสำคัญและจำเป็นต่อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
4.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมุ่ง พัฒนาคน (Develops people) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ ย่อย คือ การมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของผู้อื่น และการ พัฒนาให้เติบโตตามวุฒิภาวะและประสบผลสำเร็จในการ ปฏิบัติหน้าที่ อย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาใน การพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
4.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาคน (Develops people) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลัง การพัฒนา เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	0	1	5	0.80
4.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่ง บริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาคน (Develops people) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างชุมชน (Building community) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสร้างผู้อื่น และ 2) การสร้างทีมงาน							
5.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการสร้าง ชุมชน (Building community) มีความสำคัญและจำเป็นต่อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานอย่างไร	1	1	1	0	1	5	0.80
5.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการสร้าง ชุมชน (Building community) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ ย่อย คือ การสร้างผู้อื่น และการสร้างทีมงาน อย่างไรและควร จะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำ โปรแกรมฯ อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00



รายการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
5.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ องค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน (Building community) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อน และหลังการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00
5.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่ง บริการฯ สำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชน (Building community) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	5	1.00



**ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของแบบสอบถาม
การศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)							
1.1 ข้าพเจ้าสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
1.2 ข้าพเจ้าเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
1.3 ข้าพเจ้าเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
1.4 ข้าพเจ้าแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. การมองการณ์ไกล (Foresight)							
2.1 ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์สภาพขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2.2 ข้าพเจ้าสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
2.3 ข้าพเจ้าสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
2.4 ข้าพเจ้าสามารถวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
3. การให้การดูแล (Stewardship)							
3.1 ข้าพเจ้ามีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
3.2 ข้าพเจ้าเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)	1	1	1	1	1	5	1.00
3.3 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างใจให้กับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
3.4 ข้าพเจ้าเป็นผู้อำนวยการความสะอาดและจัดสรรทรัพยากร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)							
4.1 ข้าพเจ้าสามารถเรียนรู้วิธีและทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ	1	1	1	1	1	5	1.00
4.2 ข้าพเจ้าสามารถพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ	1	1	1	1	1	5	1.00
4.3 ข้าพเจ้าสามารถสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
4.4 ข้าพเจ้าสามารถบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00



2. สำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)							
1.1 ผู้บริหารสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
1.2 ผู้บริหารเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
1.3 ผู้บริหารเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
1.4 ผู้บริหารแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. การมองการณ์ไกล (Foresight)							
2.1 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพองค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
2.2 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
2.3 ผู้บริหารสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
2.4 ผู้บริหารสามารถวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
3. การให้การดูแล (Stewardship)							
3.1 ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
3.2 ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)	1	1	1	1	1	5	1.00
3.3 ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
3.4 ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)							
4.1 ผู้บริหารสามารถเรียนรู้วิธีและทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ	1	1	1	1	1	5	1.00
4.2 ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ	1	1	1	1	1	5	1.00
4.3 ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
4.4 ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00



3. สำหรับครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy)							
1.1 ผู้บริหารสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
1.2 ผู้บริหารเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
1.3 ผู้บริหารเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
1.4 ผู้บริหารแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. การมองการณ์ไกล (Foresight)							
2.1 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพองค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
2.2 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
2.3 ผู้บริหารสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
2.4 ผู้บริหารสามารถวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
3. การให้การดูแล (Stewardship)							
3.1 ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการดูแล เอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
3.2 ผู้บริหารเป็นผู้คิดเชิงบวก (มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่บวกที่ดี)	1	1	1	1	1	5	1.00
3.3 ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
3.4 ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community)							
4.1 ผู้บริหารสามารถเรียนรู้วิธีและทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ	1	1	1	1	1	5	1.00
4.2 ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ	1	1	1	1	1	5	1.00
4.3 ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
4.4 ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00



ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. บทนำกับความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	1	1	1	1	1	5	1.00
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับเนื้อหาสาระของ โปรแกรม	1	1	1	1	1	5	1.00
3. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรมการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
4. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับการวัดและ ประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1.00
5. เนื้อหาสาระของโปรแกรมกับกิจกรรมการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
6. เนื้อหาสาระของโปรแกรมกับสื่อ/แหล่งเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1.00
7. เนื้อหาสาระของโปรแกรมกับการวัดและ ประเมินผล	1	0	1	1	1	4	0.80
8. กิจกรรมการพัฒนากับสื่อ/แหล่งเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1.00
9. กิจกรรมการพัฒนากับการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1.00



ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของแบบประเมินภาวะผู้นำ
แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ข้าพเจ้าสามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ารับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ารับฟังทุกคนพูดอย่างตั้งใจและเอาใจใส่	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้านำประเด็นที่พูดคุยมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการพื้นฐานของแต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้ารับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ข้าพเจ้าให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.00
9. ข้าพเจ้าเป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ข้าพเจ้าช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่เมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
11. ข้าพเจ้าเป็นผู้แนะนำวิธีการในการปรับตัวเข้ากับสังคมให้กับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
12. ข้าพเจ้ามีการประเมินสภาพการณ์ขององค์กรทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
13. ข้าพเจ้ามีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ	1	1	1	1	1	5	1.00
14. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
15. ข้าพเจ้ามองภาพเป้าหมายในอนาคตไว้ล่วงหน้า	1	1	1	1	1	5	1.00
16. ข้าพเจ้าสามารถนำเสนอเพื่อนำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้							
17. ข้าพเจ้ามีการวางแผน และจัดทำแนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
18. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่ใส่ใจในพฤติกรรมของคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
19. ข้าพเจ้าสามารถให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
20. ข้าพเจ้าเป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่มุมที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00



รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
21. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
22. ข้าพเจ้ายึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
23. ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
24. ข้าพเจ้าเป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
25. ข้าพเจ้าเป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ	1	1	1	1	1	5	1.00
26. ข้าพเจ้ามีทักษะที่ดีในการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่มย่อย	1	1	1	1	1	5	1.00
27. ข้าพเจ้าส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความความตระหนักในการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
28. ข้าพเจ้าส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
29. ข้าพเจ้าส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
30. ข้าพเจ้าสามารถที่จะเรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวก และเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00



2. สำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. สามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	5	1.00
2. รับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง	1	1	1	1	1	5	1.00
3. รับฟังทุกคนพูดอย่างตั้งใจและเอาใจใส่	1	1	1	1	1	5	1.00
4. นำประเด็นที่พูดคุยมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00
5. เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการพื้นฐานของแต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. รับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.00
9. เป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่เมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
11. เป็นผู้แนะนำวิธีการในการปรับตัวเข้ากับสังคมให้กับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
12. มีการประเมินสภาพการณ์ขององค์การทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
13. มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ	1	1	1	1	1	5	1.00
14. มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
15. มองภาพเป้าหมายในอนาคตไวล่วงหน้า	1	1	1	1	1	5	1.00
16. สามารถนำเสนอเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้							
17. ข้าพเจ้ามีการวางแผน และจัดทำแนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
18. เป็นผู้ทักเฝ้าในพฤติกรรมของคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
19. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
20. เป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่มุมที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00



รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
21. มีการวิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
22. ยึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
23. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และ มุ่งมั่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
24. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
25. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานมีความหลากหลายและเพียงพอต่อความ ต้องการ	1	1	1	1	1	5	1.00
26. มีทักษะที่ดีในการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งแบบ ตัวต่อตัวและแบบกลุ่มย่อย	1	1	1	1	1	5	1.00
27. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความความ ตระหนักในการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ ของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
28. ส่งเสริมการการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
29. ส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
30. สามารถที่จะเรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิด จากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวกและเป็นไปใน ด้านการสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00



3. สำหรับครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. สามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	5	1.00
2. รับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง	1	1	1	1	1	5	1.00
3. รับฟังทุกคนพูดอย่างตั้งใจและเอาใจใส่	1	1	1	1	1	5	1.00
4. นำประเด็นที่พูดคุยมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00
5. เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการพื้นฐานของแต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. รับรู้และเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.00
9. เป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่เมื่อผู้อื่นเกิดปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
11. เป็นผู้แนะนำวิธีการในการปรับตัวเข้ากับสังคมให้กับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
12. มีการประเมินสภาพการณ์ขององค์การทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
13. มีการถอดบทเรียนจากอดีตนำไปจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ	1	1	1	1	1	5	1.00
14. มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปคาดการณ์อนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
15. มองภาพเป้าหมายในอนาคตไวล่วงหน้า	1	1	1	1	1	5	1.00
16. สามารถนำเสนอเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้							
17. ข้าพเจ้ามีการวางแผน และจัดทำแนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
18. เป็นผู้ทักเฝ้าในพฤติกรรมของคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
19. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำหรือแนะแนวผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
20. เป็นผู้มองภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่มุมที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00



รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
21. มีการวิเคราะห์หาส่วนดีของตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
22. ยึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
23. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และ มุ่งมั่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
24. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
25. เป็นผู้ให้บริการหรือจัดหา จัดให้มีสิ่ง ต่าง ๆ ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานมีความหลากหลายและเพียงพอต่อความ ต้องการ	1	1	1	1	1	5	1.00
26. มีทักษะที่ดีในการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่มย่อย	1	1	1	1	1	5	1.00
27. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความความ ตระหนักในการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ ของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
28. ส่งเสริมการการปฏิสัมพันธ์กลุ่ม เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
29. ส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
30. สามารถที่จะเรียนรู้และหาวิธีการที่จะเปลี่ยนผลเสียที่เกิด จากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นผลในทางบวกและเป็นไปใน ด้านการสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00



ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของแบบประเมิน
ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาศูนย์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
เนื้อหาสาระและเอกสาร							
1. เนื้อหาครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	1	1	1	1	1	5	1.00
2. เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการฯ ของผู้เข้ารับการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ระยะเวลาการพัฒนาเหมาะสมกับเนื้อหา	1	1	1	1	1	5	1.00
4. เอกสารครบถ้วน เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 1 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น							
5. ชุดที่ 1 การสนใจรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ชุดที่ 2 การเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ชุดที่ 3 การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ชุดที่ 4 การแสดงความห่วงใยช่วยเหลือผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 2 การมองการณ์ไกล	1	1	1	1	1	5	1.00
9. ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพองค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ชุดที่ 2 การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
11. ชุดที่ 3 การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
12. ชุดที่ 4 การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 3 การให้การดูแล							
13. ชุดที่ 1 การมีจิตสำนึกในการดูแลเอาใจใส่รับผิดชอบผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
14. ชุดที่ 2 การคิดเชิงบวก	1	1	1	1	1	5	1.00
15. ชุดที่ 3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
16. ชุดที่ 4 การอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากร	1	1	1	1	1	5	1.00
กิจกรรมการพัฒนา โมดูล 4 การสร้างชุมชนการเรียนรู้							
17. ชุดที่ 1 การเรียนรู้วิธีทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ	1	1	1	1	1	5	1.00
18. ชุดที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ	1	1	1	1	1	5	1.00
19. ชุดที่ 3 การสร้างทีมงานและการร่วมมือกับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
20. ชุดที่ 4 การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00



ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและความ
ต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.52
2	.31
3	.31
4	.57
5	.34
6	.40
7	.31
8	.53
9	.50
10	.42
11	.56
12	.62
13	.46
14	.55
15	.53
16	.37

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .83



ค่าอำนาจจำแนกของแบบประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จำแนกเป็นรายชื่อ

อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.32	16	.71
2	.37	17	.63
3	.49	18	.49
4	.30	19	.67
5	.39	20	.48
6	.30	21	.30
7	.35	22	.30
8	.78	23	.73
9	.54	24	.74
10	.43	25	.68
11	.64	26	.79
12	.77	27	.76
13	.69	28	.40
14	.66	29	.30
15	.73	30	.30

ค่าความเชื่อมั่นแบบประเมินทั้งฉบับเท่ากับ .92



ภาคผนวก ข
หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/ ว ๒๐๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๑๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ประยงค์ แก่นลา

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตรดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกก่าแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕
เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๘๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๑๒๐๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ดร.ปรีดา ลำมะนา

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกก่าแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/ก ๒๐๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ดร.คุณ วงษ์อนันต์

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวลิต ชูกำแหง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๑๖๐๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๘๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๐๒๐๓๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารัตนะ

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๖๒๐๕๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ดร.อธิปปรัชญ์ ภัควัฒน์ภักดี

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕
เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๖๐๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ดร.อภิชัย กรมเมือง

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๒๖๐๔๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตรดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๗ ๒๐๔๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรียน ดร.พิธาน พื้นทอง

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๔๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๗๒๐๓๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.มานิต เขียวศรี

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๘๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๑๖๐๓๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๑๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรี จันทรเพ็ง

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกาแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๑ ๒๐๓๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จตุภูมิ เขตจัตุรัส

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิต ๐-๘๘๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๐๒๐๓๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/ ๑๒๐๐๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๖๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ดร.จินตนา ศรีสารคาม

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตรดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/จ ๒๐๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ดร.สะอาด ชันอาษา

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกก่าแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/ร ๒๐๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ดร.จรัสรัตน์ พินิจมนตรี

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำพอง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕
เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๘๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/ว ๒๐๐๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิติจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกก่าแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕
เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๘๕๐-๕๗๗๘-๓



ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๑๖๐๐๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๖, กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพล อาจอินทร์

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิติจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๑๖๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ดร.ชนิสรา ฮวดศรี

ด้วย นายเชษฐา คำคลอง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๘๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๖๐๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ดร.ศิริกุล นามศิริ

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตรดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวลิต ชูกำแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕
เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/๑ ๒๖๖๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๙ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ดร.คุณเชาวลิต โพธิ์นคร

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕
เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓





ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑)/จ ๖๐๐๗

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้อำนวยการวิภารัตน์ รัตนเลิศนารี

ด้วย นายเชษฐา คำคล่อง นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.สมฤทธิ์ กางเพ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโปรแกรม สำหรับการ ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิติจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกก่าแพง)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๕

เบอร์โทรนิสิต ๐-๘๙๕๐-๕๗๗๘-๓



ภาคผนวก ซ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ผู้มีความประสงค์ที่จะศึกษาโปรแกรมฯ นี้ สามารถติดต่อได้ที่ผู้วิจัยโดยตรง)



ประวัติย่อของผู้วิจัย



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายเชษฐา คำคล่อง
วันเกิด	วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2518
สถานที่เกิด	อำเภอคำเชื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 222 หมู่ 12 ตำบลตาดทอง อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร 35000 โทรศัพท์ 08-95057-783
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	รองผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนยโสธรพิทยาสรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร 35000 โทรศัพท์ 0-4571-2222
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนคำเชื่อนแก้วชนูปถัมภ์ อำเภอคำเชื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร
พ.ศ. 2541	ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2548	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2557	ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

