



ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

วิทยานิพนธ์

ของ

วราพร จะรอนรัมย์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



SERVANT LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS

UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE

AREA OFFICE 32

Waraporn Charornram

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Education Program in

Educational Administration

June 2020

Copyright of Buriram Rajabhat University

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32		
ผู้วิจัย	วราพร จะรอนรัมย์		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุฑาปะมา	ที่ปรึกษาหลัก	
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จิววัฒนา	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครู จำนวน 346 คน ได้จากการสุ่มจากประชากรแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน แต่ละชั้นสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ รองลงมา คือ ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาผู้อื่น
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน
3. ความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพที่สง่างาม ผู้บริหารควรแบ่งงานแต่ละฝ่ายตามความสามารถและ

ความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุน
งบประมาณในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศใน
สถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารควรบริหารงาน
อย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และผู้บริหารควรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น
ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

TITLE	Servant Leadership of Schools Administrators under Secondary Educational Service Area Office 32		
AUTHOR	Waraporn Charornram		
THESIS ADVISORS	Associate Professor Dr. Siranee Chutopama	Major Advisor	
	Assiatant Professor Dr. Somsak Jeewattana	Co - advisor	
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration
SCHOOL	Buriram Rajabhat University	YEAR	2020

ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to study teachers' opinions towards servant leadership of schools administrators under Secondary Educational Service Area Office 32 and 2) to compare teachers' opinions towards servant leadership of schools administrators under Secondary Educational Service Area Office 32 classified by work experience and schools size. The samples were 346 teachers selected by using stratified random sampling according to schools size. The instrument was a questionnaire. The collected data were analyzed by using percentage, mean and standard deviation (S.D). The hypothesis was tested by using independent t - test and One - way ANOVA. Scheffé's Method of paired comparison was used when the difference in each aspect was found.

The results revealed that :

1. Teachers' opinions towards servant leadership of schools administrators under Secondary Educational Service Area Office 32 were at a high level in overall aspect. The aspect with the highest level was Showing Reliability followed by Shared of Leadership while the aspect of Development of Others received the lowest level.
2. Comparison of teachers' opinions towards servant leadership of schools administrators under Secondary Educational Service Area Office 32 classified by work experience and schools size was not different in overall and each aspect.
3. Other comments and suggestions about servant leadership of schools administrators under Secondary Educational Service Area Office 32 which received the highest level were that administrators should have an elegant personality and should assign tasks and duties according to

the ability of each personnel appropriately. Moreover, the administrators should promote and support budget in self-development for education personnel and they should also create appropriate learning and working atmosphere for education personnel. Besides, the administrators should administrate systematically, transparently and be verifiable. Finally, the administrators should also accept mistakes made by themselves or others.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
Buriram Rajabhat University

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริราณี จุโทปะมา ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จีวัฒนา ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.กระพั่น ศรีงาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกในการประสานงานจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน คือ นายชนกฤต พรหมบุตร ผู้อำนวยการโรงเรียน ละหานทรายวิทยา อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ นายภาณุวัชร ปุระณะศิริ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และนางสุวรรณา ศูนย์คำ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนห้วยราชพิทยาคม อำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ที่ให้ความอนุเคราะห์แจ้งครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ได้กรุณาตอบแบบสอบถามในการทดลองใช้เครื่องมือและตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแด่บิดามารดา ผู้ให้กำเนิดชีวิต บูรพาจารย์ คณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นผู้ที่มีศีล สมาธิ ปัญญา ตลอดจนทุกคนในครอบครัวที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

วราพร จระอนรัมย์

สารบัญ

	หน้า
หน้าอำนวยการ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศนุญผลการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพประกอบ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ภาวะผู้นำ	8
ความหมายของภาวะผู้นำ	9
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	11
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	12
ลักษณะภาวะผู้นำ	16
ภาวะผู้นำทางการศึกษา	18

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการ	24
ความหมายภาวะผู้นำให้บริการ	25
ทฤษฎีภาวะผู้นำให้บริการ	26
กระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำให้บริการ	29
ความสำคัญของภาวะผู้นำให้บริการ	32
คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการ	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
งานวิจัยในประเทศ	55
งานวิจัยต่างประเทศ	60
3 วิธีดำเนินการวิจัย	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	67
การวิเคราะห์ข้อมูล	68
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	72
การวิเคราะห์ข้อมูล	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
ความมุ่งหมายของการวิจัย	89
สมมติฐานของการวิจัย	89

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีดำเนินการวิจัย.....	90
สรุปผลการวิจัย.....	91
อภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ.....	95
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้	95
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป	97
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก.....	110
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	111
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ	112
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย.....	115
หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม	118
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	119
ภาคผนวก ค คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	129
ภาคผนวก ง คุณภาพของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	133
ประวัติย่อของผู้วิจัย	135

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสาขาวิชาเขต	65
4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา.....	73
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน.....	74
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ โดยรวมและรายข้อ	75
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น โดยรวมและรายข้อ.....	76
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการพัฒนาผู้อื่น โดยรวมและรายข้อ	78
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการสร้างชุมชน โดยรวมและรายข้อ.....	79
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงภาวะผู้นำ โดยรวมและรายข้อ.....	81
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยรวมและรายข้อ.....	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน.....	84
4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน	85
4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวม และรายด้าน.....	86

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

2.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแดน.....	22
---	----

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการศึกษาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่การจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 6 กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความภูมิใจในความเป็นไทย ความเป็นสากล ทั้งนี้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทำหน้าที่สำคัญในการนำพาองค์กรเป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพคุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา รับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ คือ 1) ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน 2) ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล 3) สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ E-Learning 4) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ 5) สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และ 6) พัฒนาคณะอื่นให้เป็นผู้นำ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70 - 75)

ผู้นำในปัจจุบันเน้นไปที่การมีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่ง เพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม สอดคล้องกับทัศนะของ เซอร์โต (Certo. 2006 : 83) ที่ว่าผู้นำยุคใหม่ควรมีการผสมผสานคุณลักษณะผู้นำใน 5 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ภาวะผู้นำแบบพิเศษ ภาวะผู้นำแบบประกอบการ และภาวะผู้นำแบบให้บริการ ในขณะที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะตรงกันว่า ภาวะผู้นำในปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบให้บริการ ซึ่งภาวะผู้นำให้บริการได้รับการยอมรับว่า เปรียบเสมือนปรัชญาและเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร และสังคมความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำให้บริการกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ คือ ผู้นำให้บริการจะเป็น

ศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กรเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่ดี โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ ผู้นำให้บริการเน้นความสำคัญ ด้านคุณธรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ได้อย่างแท้จริงระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งให้การสนับสนุนบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมมีพฤติกรรมให้ความสนใจผู้อื่น และส่งเสริมผู้อื่นให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ (Wong & Davey. 2007 : 3 ; cited in Spears. 2004 : 13 - 14) ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญ ในการนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต่อแบบแผนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่พิสูจน์ได้ว่า การนำแนวคิดภาวะผู้นำให้บริการมาใช้ สามารถทำให้องค์กรมีการพัฒนาและประสบผลสำเร็จ เมื่อพิจารณาในระดับบุคคลและสังคม ภาวะผู้นำให้บริการช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโตและเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทั้งด้านความคิด และจิตวิญญาณ ด้านความเป็นมืออาชีพ ด้านความรู้สึกลึก ด้านความฉลาด จุดแข็งของภาวะผู้นำให้บริการคือการก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงาน ที่กระตุ้นให้ทุกคนแสวงหาโอกาสอย่างกระตือรือร้นในการบริการและนำทางผู้อื่น โดยภาวะผู้นำให้บริการนี้ จะเป็นแบบพลวัตที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสถานะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน

ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีผลอันเนื่องมาจากการหล่อหลอมให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานของการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อสุขภาพกายและใจของผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ มีลักษณะความสัมพันธ์ในแนวราบ โดยมีผู้นำอยู่ตรงกลางวิถีทางที่จะช่วยสนับสนุนการทำงาน โดยอาศัยความรู้ คือ การมอบอำนาจแก่คนและสภาพการณ์เดียวที่จะเกิดการมอบอำนาจแก่คนได้นั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจกันสูงและปรัชญาการมอบอำนาจที่กลับทิศทางให้ผู้นำกลายเป็นผู้ให้บริการ (Covey. 2006 : 5 - 6) ซึ่งความสำเร็จมากน้อยจะขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม นอกจากนี้ประสิทธิผลของภาวะผู้นำให้บริการยังสามารถมีผลต่อสังคมเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคมสำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำภาวะผู้นำให้บริการ จะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำให้บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบันจึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำไฟบริการจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานและจะให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานอีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศองค์กร (School Climate) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและยังส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Black. 2010 : 437) ดังนั้น ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำไฟบริการในการบริหารย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กร ได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องมุ่งการจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพปฏิรูปโครงสร้าง โปร่งใสและเป็นธรรมต้องพัฒนาครูอย่างจริงจังและทำงานแบบส่งเสริมความพอใจและความก้าวหน้าของครูซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพด้านการจัดการศึกษา และมีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดได้พัฒนาตนเอง เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 66 โรงเรียน มีทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 7 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 24 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 30 โรงเรียน กระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดบุรีรัมย์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. 2561 : 3 - 5) จากความแตกต่างของขนาดโรงเรียน การบริหารสถานศึกษาย่อมจะแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถาบันทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. 2562 : 38 - 39) โดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ หรือ สทศ. ซึ่งให้เห็นว่าคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษายังไม่บรรลุเป้าหมาย สถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพแตกต่างกัน มีความเหลื่อมล้ำทั้งด้านขนาดและคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) ประจำปีการศึกษา 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลการทดสอบ รายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ดังนี้ คือ 54.47, 29.27, 36.51, และ 28.3 ตามลำดับ และในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลการทดสอบรายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และภาษาอังกฤษ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละดังนี้ คือ 45.46, 26.35, 28.94, 34.33 และ 26.79 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นผลของคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินงานขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องเร่งดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

อย่างมีส่วนร่วมกับบุคลากรเพื่อวางแผนในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและกำหนดแผนดำเนินงานจัดการคุณภาพ กระบวนการบริหารจัดการ

จากสภาพปัญหาและบริบทต่าง ๆ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนา ส่งเสริม ภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและ ขนาดโรงเรียน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา
2. ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน
3. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา กำหนดแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ผู้นำใ้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน
2. ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษา ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้กำหนดขอบเขต เนื้อหา ลักษณะผู้นำไฟบริการ ซึ่งจำแนกคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ (Laub. 2003 : 107)

- 1.1 ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity)
- 1.2 ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People)
- 1.3 ด้านการพัฒนาผู้อื่น (Develop People)
- 1.4 ด้านการสร้างชุมชน (Build Community)
- 1.5 ด้านการแสดงภาวะผู้นำ (Provide Leadership)
- 1.6 ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 3,185 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มจากประชากร โดยกำหนดขนาดตามตารางของ เกรจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 607 - 610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน (พิสนุ ฟองศรี. 2552 : 104) และใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ให้กระจายไปตามสหวิทยาเขต และโรงเรียนต่าง ๆ ตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ

3.1.1 ประสบการณ์ทำงาน แบ่งออกเป็น

3.1.1.1 ไม่เกิน 10 ปี

3.1.1.2 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

3.1.2 ขนาดโรงเรียน แบ่งออกเป็น

3.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำใฝ่บริการ** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่มุ่งให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จร่วมกันขององค์กร ลอบ (Laub, 2003) จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1.1 การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity) หมายถึง การที่ผู้นำบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลและแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ โดยใช้คำพูดที่เหมาะสมให้บุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกันเข้าใจ พร้อมทั้งเปิดใจและเจรจากับบุคลากรเมื่อพบความขัดแย้งต่อกัน แสดงความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีความซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีพัฒนาการบริหารงานตามแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน โดยนำหลักวิชาการและทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน

1.2 การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People) หมายถึง การที่ผู้นำเคารพ ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของบุคลากร กล่าวชมเชยหรือแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ สามารถให้คำปรึกษาปัญหาด้านการงาน และปัญหาส่วนตัว พร้อมร่วมแก้ไขปัญหากับบุคลากรด้วยความเต็มใจ และแสวงหาแนวทางช่วยเหลืออย่างเหมาะสม มอบหมายงานและความรับผิดชอบพร้อมทั้งให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ

1.3 การพัฒนาผู้อื่น (Develop People) หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความผิดพลาด ความขัดแย้ง เป็นโอกาสของการเรียนรู้ ผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ แนะนำและให้คำปรึกษา สนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีวิพยฐานะที่สูงขึ้น เพื่อเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ แสดงให้เห็นถึงความห่วงใยในชีวิตการทำงาน และความเป็นอยู่ของบุคลากร รวมถึงมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น

1.4 การสร้างชุมชน (Build Community) หมายถึง การที่ผู้นำมีทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนให้มีความสามัคคี ฟังพา ช่วยเหลือกัน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม จัดประชุมระดมความคิด ร่วมแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และอำนวยความสะดวกให้

เอื้อต่อการทำงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เพื่อให้สถานศึกษาและชุมชนเกิดการพัฒนารวมถึงเคารพมติของคนส่วนใหญ่ แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง

1.5 การแสดงภาวะผู้นำ (Provide Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมองภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน รู้เท่าทันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาร่วมกับบุคลากร วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น ประยุกต์ใช้ความรู้หรือประสบการณ์ในหลาย ๆ ด้านของตนเองเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองและผลการดำเนินงาน โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด

1.6 การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมีการร่วมแบ่งปันในสถานะตำแหน่ง เกียรติยศ มอบหมายให้บุคลากรตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นและสั่งการแทนได้ในบางภารกิจที่ไม่ขัดต่อระเบียบของทางราชการ ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ใช้วิธีการโน้มน้าว จูงใจ มากกว่าการขู่บังคับ ไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์ ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำและบริหารจัดการงานต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบทางราชการและข้อตกลงร่วมกัน

2. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

- 3.1 ไม่เกิน 10 ปี
- 3.2 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

4. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดที่แบ่งโรงเรียนโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขนาด โดยรวมขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษเข้าด้วยกัน ดังนี้

- 4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน ไม่เกิน 500 คน
- 4.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 501 ถึง 2,000 คน
- 4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 2,001 คน ขึ้นไป

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ครอบคลุมสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 66 โรงเรียน ในจังหวัดบุรีรัมย์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 รายละเอียดของการศึกษา มีประเด็นตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.4 ลักษณะภาวะผู้นำ
 - 1.5 ภาวะผู้นำทางการศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 2.3 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 2.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ
 - 2.5 คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน จำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร ซึ่งเราเรียกว่า หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา (Superior) หลายชั้นลดหลั่นกันไปตามลักษณะงาน ถ้างานมีมากและแตกต่างกัน ก็ต้องมีหัวหน้าหลายคนลดหลั่นกันตามลำดับชั้นทางการบริหาร จากระดับสูงสุดลงสู่ระดับต่ำสุด หัวหน้าจึงมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ หัวหน้าบางครั้งเรียกผู้บริหารหรือผู้นำ แต่ละคนจะมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผล

ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพที่มีใช้ทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรบุคคลมาร่วมทำงานด้วยกันจนสำเร็จ จะเกิดจากภาวะผู้นำภาวะผู้นำของผู้นำจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น การบริหารการศึกษาที่เช่นเดียวกันกับการบริหารกิจการอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ ให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในสถานศึกษาจะต้องสร้างร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นให้ได้ นั้นหมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) จะต้องสร้างขึ้นมาให้ได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้มีการศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่าง ๆ และในปัจจุบันก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์กร หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน

ชวัช บุญยมติ (2550 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบคลานใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

วิเชียร วิทษอุดม (2550 : 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากมีน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

การดี อนันต์นาวี (2552 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่า มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมคิด บางโม (2552 : 227) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอิทธิพลดังกล่าวนี้ อาจเป็นไปทั้งทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 230) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่น่าำน้ำให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553 : 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ลิเคิร์ต (Likert. 1967 : 172) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวังค่านิยม และความสามารถในการพบปะติดต่อเจรจาของบุคคลที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

ฟีเดเลอร์และเชเมอร์ (Fiedler & Chemer. 1974 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

นาฮาเวนดิท (Nahavandi. 2000 : 6 - 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ปรากฏการณ์แบบกลุ่ม นั่นคือ ไม่มีผู้นำที่ปราศจากผู้ตาม ภาวะผู้นำนั้นจะรวมถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่ออีกคนหนึ่ง หรือการที่สามารถชักจูงใจผู้อื่นได้นั่นเอง และมีเป้าหมายของการดำเนินงาน โดยตรงและบทบาทที่แสดงในกลุ่มและองค์กร รวมไปถึงการที่ผู้นำจะอยู่ในลำดับบนสุดบางกรณีก็ซับซ้อนและบางครั้งก็มีการยืดหยุ่น

คูลเตอร์ (Coulter. 2002 : 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโตและคุณค่าให้กับองค์กร

ดราฟท์ (Draft. 2005 : 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอร์น (Shermerhorn, Hunt & Osborn. 2008 : 241) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อคลี่คลายให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภารดี อนันต์นาวี (2553 : 77) กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์กรควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงาน ประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ ซึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะ เป็นระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กรก็ตาม ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้ง และช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพได้เสมอ
3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กร
4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวี

ความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น คือ

1. ทักษะภาวะผู้นำเป็นกุญแจที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารงานในองค์กรของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและเกิดความเชื่อมั่นในความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีการศึกษาตามความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ต่อมา เบิร์น (Burn. 1987 : 20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นแนวทางที่ 4 ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปทฤษฎีในแต่ละแนวคิดได้ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีนี้ได้อธิบายคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและไม่ใช่ผู้นำ ในอดีตที่ผ่านมาผู้นำแบบเก่าจะใช้วิธีสืบทอดต่อ ๆ กันมาตามประเพณีดั้งเดิม (Traditional) แล้วเปลี่ยนมาเป็นการค้นหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และได้พยายามแยกแยะถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำออกมา แล้วพบว่า คนเป็นผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการแรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่มักพบที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและไม่ใช่

ผู้นำ นอกจากนั้น สตอกคิลล์ (Stogdill, 1950 : 1) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง ไม่สามารถวิเคราะห์หรือพยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ และสตอกคิลล์ยังสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่มภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนั้นเป็นการศึกษาที่เน้นไปที่การตรวจสอบค้นหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีชนิดหรือประเภทที่ผู้นำควรปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไรทำให้มีความคิดที่ว่า การศึกษาเรื่องผู้นำนั้น คือ การแสวงหาพฤติกรรมของผู้นำ โดยนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ได้ผลการวิจัยว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสำคัญหรือโดดเด่นมีพฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบ ได้แก่

2.1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมความคิดริเริ่มโครงการ (Initiating Structure) คือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่จะกำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของพนักงาน โดยจะออกคำสั่ง วางแผน กำหนดวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

2.2 ผู้นำที่มีพฤติกรรมคิดพิจารณา (Consideration) คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดี ระหว่างตนกับลูกน้อง โดยแสดงพฤติกรรมที่ไว้วางใจกับลูกน้องการแสดงความเข้าใจ ความต้องการของลูกน้องและให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งตระหนักถึงความพึงพอใจในการร่วมกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Daft, 1999 : 24) นอกจากนั้น ยังมีผลการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำจากกลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งได้ค้นพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญมีอยู่เพียง 2 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตเป็นศูนย์กลาง (Job - Centered Leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงาน มีการจัดประชุมเป็นทางการ กำหนดวันและเวลาของงาน กำหนดรายละเอียด และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าพนักงาน เป็นองค์ประกอบหรือเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ 2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee - Centered Leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตระหนักถึงความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเคารพ ความคิดของลูกน้อง และการคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง (Daft, 1999 : 24)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Leadership Theories or Contingency Leadership Theories) ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่อีก สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการ รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่ อาร์โนล และ เฟลแมน (Arnold & Feldman, 1986 : 10) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการต่าง ๆ ซึ่งได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง สถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler, 1965 : 538 - 551) ซึ่งอธิบายว่า สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม โครงสร้างของงาน และ อำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือ หากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของ งานชัดเจนและมีอำนาจผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

3.2 ทฤษฎีสามมติของเรดดีน (Reddin, 1969 : 500 - 504) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ มติพฤติกรรมด้านงาน มติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และ มติประสิทธิผล ซึ่งได้กำหนดลักษณะผู้นำออกเป็น 8 แบบ จำแนกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบที่มีประสิทธิผลสูง จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ยึด ระเบียบ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) และแบบนักบริหาร (Executive)

3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์ซีย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1996 : 158 - 170) สรุปได้ว่า ความพยายามที่จะทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามฐานคติต้น คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการจับคู่กัน ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่ม หรือของบุคคลมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ

1) พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมายงานให้ทำ (Delegating) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) แบบการขายความคิด (Selling) และแบบการบอกทุกอย่าง (Telling) 2) สถานการณ์ จากมีวุฒิภาวะไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งจำแนกเป็นวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความสามารถ มากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อยและ วุฒิภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ มีความเต็มใจ บ่อย ๆ มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation and Transactional Leadership Theories) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือ องค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

เบิร์น (Burns, 1987 : 55 - 80) ได้เสนอความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ การทำให้ผู้ตามปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) คือ ภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ด้วยกระบวนการต่อรองโดยผู้นำใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติกองมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติสร้างจิตสำนึก ให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ คือ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติการ 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ และ 4) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรม หรือนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม ภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะภาวะผู้นำ

มิทเชล และ ลาร์สัน จูเนียร์ (Michell & Larson, Jr. 1987 : 435 - 436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่า ผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือไม่ ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำ หรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ จะเห็นว่า ความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำก็เหมือนกับความหมายของภาวะผู้นำที่มีมากและแตกต่างกันไปตามความสนใจ และขอบเขตการศึกษาของนักวิจัย นอกจากนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัย พบว่า เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้นำ แยกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถบรรลุ

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่มความสามารถ ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับ ไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจได้เห็นได้จาก ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบคลุมแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้น ไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์การ

2. ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้ โดย การใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้ ผู้นำสามารถตอบสนอง ความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด ผู้ตามชอบยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด ผู้ตามมี ความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า นอกจากนี้ อาจดูได้จากกรณีคำร้องทุกข์และ บัณฑิตสนเท่ห์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการ กลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ และ ความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของผู้นั้นมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงาน เฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์การ การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือ ต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้นเมื่อพิจารณาคำว่า ผู้นำ ผู้จัดการ และผู้บริหาร จะเห็นว่ามีความแตกต่างกัน แต่ก็ยังนิยมใช้แทนกัน เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์การที่ผู้นำเกี่ยวข้องกับ สำหรับประสิทธิภาพของภาวผู้นำนั้น ได้มีการสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ ผู้นำไว้ 3 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม ทศนคติ ของผู้ตาม และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อ บุคคลอื่น โดยมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งใจใน การกล่าวถึงภาวะผู้นำจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ภาวะผู้นำอยู่ที่ระดับความถูกต้องที่ผู้ตามจะปฏิบัติตาม และการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำ คือ

บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม มาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำทางการศึกษา

ในการศึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษานั้น มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีการศึกษากันอยู่ในปัจจุบันถือเป็นแนวคิดคลาสสิก จากการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การ แล้วประยุกต์สู่การศึกษาซึ่งอาจสรุปได้ 4 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2) อาทิ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ฟูลแลน (Fullan, 2003) ซึ่งสาระของแนวคิดโดยสังเขป ผู้เขียนจะขอนำเสนอตามลำดับ ก่อนที่จะเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการ ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การที่บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา กอร์ดอน (Gordon et al. 1990 : 509) ซึ่งพบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น คุณลักษณะ 5 ด้าน ที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตาม คือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น และ 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะงาน แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่า คุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Yukl, 2002 : 23) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership) จากเหตุผลที่การศึกษาประสบความสำเร็จกับความล้มเหลว ในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาที่ ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่า มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่ม และความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบ

3. แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman & Zeithaml, 1990 : 487) ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์

(The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ฟิเดเลอร์ (Fiedler) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ (Fiedler, 1976 : 8)

3.1 แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co - worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน

3.2 สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

3.3 ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่า ภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ โดยไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิภาพได้หากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008 : 428) นอกจากนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่ง เบส (Bass, 1990 : 87) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่ คือ แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลด

4. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 62) ได้กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงมีการดำเนินงาน เพื่อเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่น และให้เห็นถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงและสร้างการรับรู้ร่วมกัน ขอมรับปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

2) ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) เป็นการเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้กิจกรรมและวิธีการต่าง ๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการบุคลากรทุกฝ่ายต้องช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ จูงใจบุคลากรรับรู้ถึงสภาพใหม่หรือเป้าหมายใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายใหม่ สื่อสารในทิศทางเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงาน มีการเคารพกันและรับผิดชอบที่ดีต่อหน้าที่ และให้อำนาจกับผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจจะดำเนินงานเป็นลำดับ

ขั้นตอนลำดับก่อนหลัง ตลอดจนต้องแก้ไขปัญหาคณะหน้าที่ อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานเป็นขั้น การนำแผนลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจถึงการ ปรับขั้นตอนการทำงาน

3) ขั้นคงพฤติกรรม (Refreezing) ปกติทั้งบุคคลและองค์กรต่างมีแนวโน้มจะกลับไปสู่พฤติกรรม หรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเคยชินหรือความเฉื่อยของระบบ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการรักษาสภาพหลังการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปรับเปลี่ยนคุณค่าใหม่และวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยการเสริมแรง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไขและเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนด รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 143) ได้กล่าวถึง แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่

1.1) โดยการยกระดับความตระหนักและความรับรู้ของผู้ตามถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้

1.2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือองค์กรโดยรวม

1.3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยาย กรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างขึ้น

2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ จึงประกอบด้วย

2.1) การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม

2.2) การสร้างแรงคลใจ

2.3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

2.4) การมุ่งความสัมพันธ์รายคน

2.5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา

2.6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจระหว่างบุคคล

3) สิ่งที้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระทำ ประกอบด้วย

3.1) ทำงานอย่างมีจิตสำนึกด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ

3.2) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ

3.3) ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา

3.4) คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต

3.5) เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสขององค์กร

ตลอดเวลา

3.6) ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.7) ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ

3.8) ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มฟัง

3.9) ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน

3.10) พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน

3.11) คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

3.12) กระตุ้นคนอื่นให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใคร

เมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว

3.13) แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจาก

ผู้ตาม

3.14) เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า และเป็น

อุปสรรคอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดคลาสสิกเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ผู้เขียนได้นำเสนอไปข้างต้น ยังคงมีการศึกษากันอยู่อย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน เนื่องจากองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำยังสามารถอธิบายประสิทธิภาพการนำได้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัต คำถามสำคัญ คือ แบบภาวะผู้นำใดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้เขียนจึงขอนำเสนอภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ทวีความสำคัญมากขึ้นและมีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง นั่นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ฟูลแลน (Fullan, 2003 : 22) ที่ได้ยกคำกล่าวของ เจมส์ กลีคส์ (James Gleick) ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่า “The more complex society becomes and the more we experience rapid, unpredictable, nonlinear change in our organizations and our world, the more sophisticated leadership must become” กล่าวคือ ยิ่งสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เราก็ยิ่งประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่สามารถทำนายหรือคาดเดาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือโลกของเราได้ และก็ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถรอบรู้มากขึ้นเช่นกัน” (Fullan, 2003 : 22) คำกล่าวของ เจมส์ กลีคส์ จากหนังสือ Faster : The Acceleration of Just About Everything ที่ฟูลแลนนำมากล่าวอรรถาธิบายในหนังสือ Leading in a Culture of Change Personal Action Guide and Workbook เป็นจุดเริ่มต้นของการตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น ได้เป็นอย่างดี หากจะนำแนวคิดของฟูลแลนมาตอบคำถาม ดังกล่าวจะต้องพิจารณาสถานการณ์ที่บีบบังคับให้ต้องเลือก (Dilemma)

สองประการ กล่าวคือ ล้มเลิกที่จะปฏิบัติหากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและนำไปสู่ความล้มเหลวหรือตัดสินใจปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ภายใต้เงื่อนไขที่มีความซับซ้อนวุ่นวาย (Chaos) อย่างเท่าทันวิกฤตการณ์ ซึ่งในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า หากเราเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เราจะสามารถสร้างอิทธิพลเหนือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แม้ไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด ดังนั้น ท่ามกลางกระแสของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนจะใช้แนวคิดของ ฟูลแลน ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Five Component of Change Leadership) เป็นหลักในการอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลน แนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อันจะเชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำให้บริการ ในหัวข้อหลักลำดับถัดไป

ฟูลแลน (Fullan. 2003 : 16 - 17) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจุบัน มีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ เขาเชื่อว่ากรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นำเสนอ เป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำท่ามกลางเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีพลังมากกว่าอดีตที่ผ่านมา กรอบแนวคิดดังกล่าวนำเสนอได้ตามภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน

ที่มา : ฟูลแลน (Fullan. 2003 : 3)

จากภาพประกอบ 2.1 พบว่า แนวคิดที่นำเสนอ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดที่เขาเคยนำเสนอไปแล้วก่อนหน้านี้ในหนังสือ *Leading in a Culture of Change* เพียงแต่เพิ่มเติมองค์ประกอบบางส่วนเข้ามาเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางบวก (Fullan, 2003 : 7) กล่าวคือ ด้านผู้นำ (Leader) จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ ภายใต้การขับเคลื่อน โดยอาศัยความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหวัง (Hope) และพลังขับเคลื่อน (Energy) ที่ประกอบไปด้วย 1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจ (Intention) ที่จะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Inevitable) ทั้งนี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์กรทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว 2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เป้าหมายเชิงจริยธรรมที่กล่าวไปข้างต้น

กล่าวโดยสรุป หากจะวิพากษ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลนที่กล่าวไปทั้งหมด ผู้เขียนเห็นว่า น่าจะเหมาะสมกับการนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) และการสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาจากในอดีตที่การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขัน กลายเป็นการให้ความร่วมมือ จากการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมา ก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากขึ้น ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด ซึ่ง ดาฟท์ (Daft, 2002 : 2) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian -Management) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) และผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) โดยผู้นำใฝ่บริการควรเป็นรูปแบบที่น่าจะนำมาใช้ในการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นรูปแบบการทำงานด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขต และโครงสร้างที่แน่นอน และเนื้อหาของการทำงานยังเปลี่ยนแปลงไป จากการทำงานที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายกลายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญา มากกว่า ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง

แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ

แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำใ้บริการเป็นการบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ มุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อผู้อื่น เอาใจใ้บริการ จัดสรร สังเคราะห์ อนุเคราะห์ใ้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนใ้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และใ้การสนับสนุนแก่ผู้ทำดี การเสียสละไม่เห็นแก่ตัวโดยสามารถเสียสละความสุขส่วนตน ภาวะผู้นำแบบใ้รับใช้จึงมีความสำคัญต่อคนทุกคน สามารถใ้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตนใ้ผู้ตามใ้ได้ประจักษ์ใ้ในการรับใช้ จะสามารถลดความไม่พอใจใ้ในการทำงานและใ้ใ้ห้องคค์การประสบความสำเร็จใ้ที่สุด เป็นบุคคลที่คนอื่นจะมองหาเมื่อประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้มีความสามารถใ้การกระตุ้นใ้ใ้กำลังใจ เป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมใ้ยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำแบบใ้รับใช้มิได้เกิดจากการควบคุมโลกภายนอก แต่เกิดจากการที่ผู้นำใ้จะเผชิญกับความเป็นจริงภายในตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบของตน การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของใ้ช่วยเหลือและใ้เยียวยารักษา

ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ

ใ้บริการ (Servant) และผู้นำ (Leader) มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อนำคำทั้งสองคำมารวมกันใ้ทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุนี้ คำสองคำ คือ คำว่า ใ้รับใช้หรือใ้บริการและผู้นำ เมื่อนำมารวมกันจึงใ้เกิดแนวคิดใหม่ นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการ (Spears, 2004 : 1 ; อ้างถึงใ้ใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธกันหลง, 2553 : 35) ซึ่งใ้วิจัยใ้ได้นานใ้ยามของนักวิชาการทั้งของใ้ไทยและต่างประเทศมาสรุปรวมและจัดประเภทนิยามใ้ได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก ใ้ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการ ใ้ไว้ก่อนข้างแคบ และเฉพาะเจาะจง โดยเน้นใ้ใ้การรับใช้และใ้ใ้บริการคนอื่น เพื่อใ้ใ้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น

เพจและหว่อง (Page & Wong, 2003 : 106 ; อ้างถึงใ้ใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธกันหลง, 2553 : 35) นิยามภาวะผู้นำใ้บริการว่า หมายถึง การรับใช้ใ้ใ้บริการผู้อื่น โดยเป็น การลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จใ้งาน และการบรรลุเป้าหมายใ้มีร่วมกัน

กลุ่มที่สอง ใ้ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการใ้ในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนใ้ให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่ใ้สำคัญองคค์การเพื่อนำไปใ้สู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น

ออทรี (Autry. 2000 : 20 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นการทำตน ให้เป็นประโยชน์ (Being Useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a Resource) ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การทำให้แน่ใจว่า ผู้ร่วมงานและผู้ตาม จะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่ำนั้นก็คือ ผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการ ซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft. 2002 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

ลาบปี (Laub. 2004 : 20) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า เป็นการเข้าใจและการปฏิบัติ ซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติ โดยให้ความสำคัญทั้งใน ด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำคุณธรรมจริยธรรม การบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement Building) ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน เช่น

กาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546 : 67) สรุปว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคล และสังคม เป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ๆ ไว้วางใจผู้ตามทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553 : 38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบ ความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

จากคำนิยามทั้ง 3 กลุ่ม สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ พบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการของกรีนลีฟ (Greenleaf. 1977)

ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการของกรีนลีฟ ปัจจุบันกรีนลีฟ เป็นบุคคลที่ยืนยันว่าผู้นำที่ดีนั้น ควรมีความเชื่อตามแนวทางภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (New Paradigms of Leadership) ของการศึกษาภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะปฏิรูปความเชื่อที่ผู้นำไม่ใช่เจ้านาย แต่ผู้นำคือ ผู้รับใช้ (Leaders are not bosses, but leaders are servants) กรีนลีฟ ยังเชื่อว่า หากผู้นำต้องการเป็นหนึ่งในใจของผู้ตาม ผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม (If you want the first among them, serve them first) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิธีคิดแบบผกผันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำแบบใ้บริการจึงมีความน่าสนใจและหาแนวทางในการประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษา เช่น การวิจัยการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ เป็นแนวคิดที่กรีนลีฟ ได้นำเสนอเมื่อปี 1970 โดยมีจุดเน้นที่บทบาทในการนำโดยใช้การสั่งการให้น้อยที่สุด และผู้นำเพิ่มบทบาท การเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตามมากขึ้น กรีนลีฟชี้ให้เห็นมโนทัศน์ของภาวะผู้นำแบบใ้บริการว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมใหม่ (สมุทร ชำนาญ. 2554 :1 - 2)

ผู้นำใ้บริการ ตามแนวคิดของกรีนลีฟ นั้นเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับจิตใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่า ความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะวัดว่า บุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More Autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น โดยผู้ทำต้องแสวงหา รับฟังอย่างจริงจัง เอาใจใส่ ทำความเข้าใจและมุ่งพัฒนาผู้ตามและสังคมโดยรวม เน้นที่การเชิญชวนให้ทำตามมิใช่บังคับ มีความสามารถในการมองภาพเชิงองค์รวม มีความมุ่งมั่นใส่ใจ สร้างชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กรและมีคุณธรรม โดยผู้ที่ใ้บริการผู้อื่นก่อนมีแนวโน้มที่จะพากเพียร และขัดเกลาความรู้และประสบการณ์อื่น ตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้มากกว่าผู้ที่เริ่มจากการเป็นผู้นำก่อน และต่อมาก็ใ้บริการเพราะความรู้สึกผิดชอบชั่วดีหรือเพราะสอดคล้องกับบรรทัดฐานของสังคม (Greenleaf. 2002 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 43)

2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใฝ่บริการของแพทเทอร์สัน

แพทเทอร์สัน (Patterson. 2003 : 79) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับคุณธรรมความดีงาม เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่ผู้ตาม โดยผู้นำมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับความสนใจของผู้ตามให้ความสำคัญกับผู้ตาม ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นบุคลิกลักษณะที่ออกมาจากภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบเชิงคุณธรรม 7 ด้าน คือ

2.1 ความรักอย่างไม่มีขีดจำกัด (Agapao Love) ความรักถือเป็นสิ่งที่มีไม่จำกัด ความรักแบบไม่มีขีดจำกัด คือ ความรักที่มีแก่สังคมา หรือรักอย่างมีคุณธรรม การที่ผู้นำใฝ่บริการแสดงความรักอย่างมีคุณธรรมให้แก่สังคมาอย่างไม่มีขีดจำกัด คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่ถูกที่ควร และด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง ความรักนั้นทำให้ผู้นำใฝ่บริการให้ความสำคัญกับความจำเป็นของบุคคลแต่ละคนควรนึกถึงความสามารถและพรสวรรค์ของผู้ตามแต่ละคนก่อน คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม โดยผู้นำใฝ่บริการจะพิจารณาถึงความต้องการของผู้ตามแต่ละคนอย่างแท้จริงในฐานะบุคคลคนหนึ่ง ให้การดูแล ให้ความรัก ความเมตตาและให้ความสนใจ เอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตาม โดยผู้นำจะแสดงออกอย่างจริงใจในการชื่นชม ยินดีรับฟังอย่างตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร และแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2.2 ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) คือ ความสามารถของบุคคลที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยยอมรับว่า ความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดจากตนเพียงผู้เดียว แต่เกิดจากผู้อื่นด้วย ยอมรับคุณค่าของผู้ตามเท่ากับคุณค่าของตนเอง ไม่ประเมินตนเองว่ามีคุณความดีมีคุณค่า มีคุณธรรมสูงกว่าผู้ตาม ปฏิเสธการยกย่องตนเอง ไม่ให้ความสำคัญเฉพาะความสำเร็จของตนเอง แต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผู้ตาม ให้ความสำคัญการพินิจพิจารณา และรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม เปิดใจยอมรับคำแนะนำและการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการให้บริการที่ดีขึ้น

2.3 ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) คือ การที่ผู้นำใฝ่บริการให้ความช่วยเหลือผู้ตามอย่างเต็มใจ โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน เป็นผู้เสียสละไม่เห็นแก่ความต้องการของตนเอง คิดถึงความผาสุกของผู้ตาม คิดถึงประโยชน์ของผู้ตามก่อน ผู้นำใฝ่บริการจะให้ความเท่าเทียมกันกับทุก ๆ คน พยายามค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อผู้ตามมากกว่าเพื่อตนเอง

2.4 ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองไปข้างหน้าของผู้นำใฝ่บริการและการช่วยผู้ตามให้เห็นภาพในปัจจุบันและในอนาคตกว้างขึ้น โดยพยายามช่วยเหลือผู้ตามแต่ละคนในการพัฒนาจุดมุ่งหมายและทิศทางการทำงานในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานและไปให้ถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยเหลือผู้ตามในการค้นหาศักยภาพของตนเอง

และช่วยให้มองเห็นภาพที่ใหญ่กว่าในอนาคต ค้นหาและกล่าวถึงความต้องการในอนาคตของผู้ตาม รับฟังและตอบสนองความต้องการนั้น รวมทั้งช่วยส่งเสริมความสามารถของผู้ตามให้เพิ่มขึ้น

2.5 ความไว้วางใจ (Trust) คือ การที่ผู้นำไปบริการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความไว้วางใจแก่สมาชิกทีมด้วยความซื่อสัตย์ แสดงความปรารถนาดี สร้างบรรยากาศให้ผู้ตามรู้สึกสบายใจที่จะสื่อสารอย่างเปิดเผยชัดเจน จนสามารถพูดความจริงได้ ทั้งการสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ผู้นำไปบริการสามารถเชื่อใจผู้ตามว่ามีศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสร้างความไว้วางใจมากกว่าการสร้างความปลอดภัย ทำให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานในองค์กร ซึ่งการสร้างควมไว้วางใจเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำที่ดี

2.6 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) คือ การที่ผู้นำไปบริการมอบอำนาจให้กับผู้ตามรับฟังความต้องการของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นบุคคลสำคัญ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้คุณค่ากับความเท่าเทียมกัน และความรักผูกพันกันในทีม สอนและพัฒนาผู้ตามให้เกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้นำไปบริการให้โอกาสผู้ตามในการตัดสินใจในการทำงาน เพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้อำนาจที่จำเป็นในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายได้อย่างอิสระโดยไม่มีการควบคุมบังคับ ทำให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้เจริญเติบโต และก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเกิดสิ่งที่ดีที่สุดในการทำงานในองค์กร

2.7 การให้บริการ (Service) เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำไปบริการต่อผู้ตาม โดยผู้นำจะให้บริการผู้ตามตามความสนใจของผู้ตามก่อนความสนใจของตนเอง มีจิตบริการทั้งด้านทัศนคติ การให้คุณค่าและการแสดงพฤติกรรมหาโอกาสให้บริการผู้ตาม โดยการให้เวลา ให้การดูแลเอาใจใส่ แสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามแต่ละคนได้รับในสิ่งที่ดีกว่าเดิม ผู้นำไปบริการเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการให้บริการผู้อื่น และสร้างวัฒนธรรมการให้บริการให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำไปบริการของสเปียร์ส

สเปียร์ส (Spears, 1996 : 33 - 35) ได้ต่อยอดแนวคิดภาวะผู้นำไปบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1977 : 203) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำไปบริการ เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการจะให้บริการช่วยเหลือผู้อื่น มุ่งมั่นทำเพื่อผู้อื่นและเพื่อองค์กร การเป็นผู้นำไปบริการจึงเกิดจากภายในออกมาสู่ภายนอกและเกิดพฤติกรรมที่มุ่งการให้บริการบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร

จากแนวคิดภาวะผู้นำไปบริการของนักวิชาการที่กล่าวมาพบว่า แนวคิดของกรีนลีฟ ไม่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไปบริการไว้อย่างชัดเจน แต่มุ่งเน้นว่า ภาวะผู้นำไปบริการเกิดจากความรู้สึกภายในของบุคคลที่ต้องการให้บริการผู้อื่นก่อน ต่อมา สเปียร์สนำแนวคิดภาวะผู้นำ

ไฟบริการของกรีนลีฟ มากำหนดคุณลักษณะ โดยมุ่งเน้นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในการบริการ แก่ผู้ตาม ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำไฟบริการของแพทเทอร์สัน เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นที่คุณลักษณะ ด้านคุณธรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามก่อน อย่่างไรก็ตาม แนวคิดภาวะ ผู้นำไฟบริการของนักวิชาการทั้ง 3 คน คือ กรีนลีฟ สเปียร์ส และแพทเทอร์สัน ต่างก็เป็นแนวคิด ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ ของผู้ตามมากกว่าประโยชน์ของตน

กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจาก ในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็น การให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่า ทุกสิ่งใน โลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตาม มากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการ ของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์ และ ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำคิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือ เจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนอง คลองธรรม ดังนั้น ผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่าง ไม่มีจำกัด แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้น ไปที่ ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ตามได้มากกว่า ที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุม หรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อ ความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุม ผู้ตามแล้ว ดาฟท์ (Daft, 2005 : 5) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

ประเภทผู้นำ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและ ควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะ ทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตาม เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ ที่เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดย กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977 : 30) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอริแมน (Herman, 2003) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to The East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทาง ด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดี จนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอ ซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจ และคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553 : 27 - 28)

ยูก์ (Yukl, 2002 : 7) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำใฝ่บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตามปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาส เมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำใฝ่บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553 : 28)

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977 : 12) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ ท่านเชื่อว่า ผู้นำ ต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใฝ่บริการ จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ

2 ชั่วโมง เป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่าง โดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำฝ่ายบริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วย (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 28)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำฝ่ายบริการ เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิถีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิถีการผนวกการทำงานเข้ากับความเจริญงอกงามส่วนตัว (Personal Growth) และความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ (Spiritual Growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างเชื่องช้าแต่ทว่าหยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด โรเบิร์ต เค กรีนลิฟ ที่เปรียบเทียบเสมือนผู้เลี้ยวระในความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears. 1995 : 100)

ความสำคัญของภาวะผู้นำฝ่ายบริการ

ภาวะผู้นำฝ่ายบริการ เป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐาน ที่เกิดจากใจไม่ได้มาจากภายนอกและอำนาจของภาวะผู้นำฝ่ายบริการจะมาจากภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Inside - out) โควีย์ (Covey. 2006 : 178 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. 2553 : 33) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งสากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลาหรือสถานการณ์ที่ใด ๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลัก ๆ ของโลกและเป็นที่ประจักษ์ชัดในตนเอง ดังนั้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและหลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้ให้บริการผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่าง ๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำฝ่ายบริการที่เสียสละการให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับคริสต์ศาสนาที่กล่าวถึงเรื่องของความสุภาพดังที่ ดาฟท์ (Dalf. 2002 : 20 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 34) ให้คำอธิบายไว้ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่า มนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผลภูตดินความสุภาพหรือการถ่อมตน จึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิตมนุษย์ มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่น พระเยซู ผู้เป็นเจ้ารับใช้ไม่ได้เป็นฝ่ายให้

ผู้นับรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวก ขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากัน และกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน ซึ่ง ลอบบี้ (Laub. 2004 : 3 ; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 34) และ การทำตนให้เป็นประโยชน์โดย ออทรี (Autry. 2000 : 20 ; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 34) เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 (แก้ว ชิตตะขบ. 2547 : 132 - 134) ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของบุคคล ผดุงหมู่ชนไว้ในสามัคคีธรรมหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ ทาน คือ การให้การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ คนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสำหรับกาลเทศะ อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และสมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอ ปลายเช่นเดียวกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับ อันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทาน” ที่เป็นเรื่องของทานให้แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวกจัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุขความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์

สรุป ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นท่ามกลางกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ การสนใจเรื่องวัตถุภายนอกมีมากขึ้น จนกระทั่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการกำเนิดเกิดขึ้นมาพร้อมกับความเชื่อที่ว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องบริการหรือรับใช้ผู้อื่นก่อนการแสดงออกที่มาจากจิตสำนึกภายในของผู้นำ การรู้จักรับฟังเสียงของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าพวกเขาต้องการอะไร ทั้งสิ่งที่เอื้อนเอ่ยออกมาและสิ่งที่อยู่ภายในผู้นำใฝ่บริการต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานเสมอ มีการปรับทัศนคติและให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียม มีกลวิธีในการกระตุ้นให้กำลังใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยทักษะความรู้ความสามารถทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ กระตุ้นระบบการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นทีมเวิร์ค ผู้นำใฝ่บริการมักจะไม่ใช่อำนาจในการลดทอนกำลังใจเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้อง แต่จะใช้หลักธรรมในการตัดสินใจ สั่งการและมีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างแยบคาย ผู้นำใฝ่บริการ

มักจะมองไปข้างหน้าและเตรียมองค์การให้พร้อมอยู่เสมอ ภายใต้การนำของผู้นำฝ่ายบริการบุคคลจะได้รับการเอาใจใส่ดูแลพัฒนาให้เจริญเติบโตขึ้นอย่างองงงามมีความมั่นคงก้าวหน้ามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและผู้นำฝ่ายบริการจะมุ่งสร้างเครือข่ายการประสานการทำงานเป็นระบบ การมีส่วนร่วมที่แข็งแรงและใจเกิดความเข้มแข็งในองค์การและในชุมชนอย่างยั่งยืน

คุณลักษณะภาวะผู้นำฝ่ายบริการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำฝ่ายบริการ พบว่า มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอทั้งสิ้น 6 แนวคิด ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำฝ่ายบริการของกรีนลีฟ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977 : 21 - 61) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “ผู้นำเสมือนผู้รับใช้” โดยอธิบายว่า ภาวะผู้นำฝ่ายบริการนี้ เป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกรักในจิตใจที่แท้จริงของผู้นำที่ต้องการให้บริการผู้ตามก่อน จากนั้นจิตสำนึกจะนำผลลัพธ์ของการบริการมาตรวจสอบให้มั่นใจว่า ผู้ตามได้รับการตอบสนองแล้วผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็น คือ ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น มีความเฉลียวฉลาดขึ้น มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น มีความสุขขึ้น ทั้งร่างกายและจิตใจสามารถนำตนเองและพร้อมที่จะนำและให้บริการผู้อื่น ได้ต่อไป

กรีนลีฟ ให้ข้อคิดว่า ภาวะผู้นำฝ่ายบริการนี้ ไม่ใช่สิ่งที่จะผลักดันให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว แต่แก่นแท้ของภาวะผู้นำฝ่ายบริการนี้จะต้องใช้เวลา ซึ่งจะมีผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในชีวิตและการทำงานในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพและความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างสมบูรณ์และมั่นคงสู่สังคมผู้นำฝ่ายบริการ เป็นแนวคิดการบริหารที่ช่วยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การการสร้างทีมงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรวมถึงจรรยาบรรณที่นำมาใช้เป็นปรัชญาของการบริหาร ลักษณะของผู้นำควรเน้นที่การให้บริการ ผู้ตามส่งเสริมความสัมพันธ์ของผู้ตามและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สเปียร์ส ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การทดสอบที่ยากและดีที่สุดของผู้นำ คือ ความพร้อมของผู้นำที่มองข้ามความต้องการ ของตนเองในการให้บริการความต้องการของผู้ตามก่อนและเมื่อผู้ตามได้รับการแล้ว จะมีความพร้อมขึ้น ฉลาดขึ้น มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนจากผู้รับบริการไปสู่การเป็นผู้ให้บริการได้ต่อไป กรีนลีฟ ได้อธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำฝ่ายบริการทั้ง 10 ประการไว้ดังต่อไปนี้

1.1 การรับฟัง (Listening) คือ การสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารกับผู้ตามอย่างเข้าใจรวมถึงเป็นการแสดงการให้เกียรติและการยอมรับการรับฟังจะช่วยเสริมสร้างคุณค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ได้อย่างดี ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ รวมไปถึงการที่ผู้นำสามารถได้รับรู้ความเป็นตัวตนของผู้ตามได้มากขึ้นอีกด้วย

สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้นำจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้อีกด้วย

1.2 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เป็นการแสดงออกทางความรู้สึกที่ผู้นำมีให้กับผู้ตาม ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์ต้องการได้รับความเห็นอกเห็นใจเมื่อมีความทุกข์หรือประสบปัญหา บุคคลต้องการได้รับการยอมรับในความคิดที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน รวมถึงการได้รับการยกย่อง ชมเชยในความสามารถ ถึงแม้บางครั้งจะได้รับการปฏิเสธในพฤติกรรมหรือการแสดงออกจากผู้ร่วมงานก็ตาม แต่ในฐานะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อกันด้วย ให้ความเคารพ เข้าใจในความเหมือนและความต่างของบุคคล สามารถเปลี่ยนสภาพความขัดแย้งเป็นความสามัคคี ผู้นำจะต้องอยู่บนบรรทัดฐานของการกระทำที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ

การเห็นอกเห็นใจเป็นผลต่อเนื่องมาจากการรับฟังผู้นำจะวิเคราะห์และหาวิธีให้ผู้ตามคลายกังวลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตาม ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง จากนั้นนำไปสู่การที่ผู้ตามยอมรับในตัวผู้นำอย่างจริงจัง (Maxwell. 1996 : 36) การเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะของความสุภาพที่บอกผ่านทางความรู้สึกที่ผู้นำมีให้กับผู้ตาม (Secretan. 1996 : 78, 240)

1.3 การบำรุงรักษา (Healing) เป็นการรักษาทั้งทางร่างกายและจิตใจที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม รวมถึงการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยผู้ตาม อาจมีความท้อแท้ผิดหวัง โศกเศร้าที่ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพจิตได้ผู้นำจะสร้างกำลังใจในการบำบัดรักษาการได้รับการบำรุงรักษาจะเป็นพลังผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างแรงบันดาลใจลดความรู้สึกท้อแท้ ผู้นำแบบให้บริการจะตระหนักดีว่า การให้ การบำรุงรักษา นี้ จะเป็น โอกาสให้ได้เข้าไปช่วยเหลือช่วยสร้างความมั่นใจและก่อให้เกิดความเข้มแข็งในการฟื้นฟูสุขภาพกายและใจอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความสมบูรณ์และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ (Thompson. 2005 : 93) ผู้นำให้บริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีได้เกิดขึ้น โดยการควบคุมจากภายนอก แต่เกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะพบกับความจริงภายในทั้งด้านบวกและด้านลบการรู้จักตนเองเช่นนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถค้นพบและทราบถึงวิธีในการบำรุงรักษาอย่างถูกต้อง (Palmer. 2004 : 208)

1.4 การตระหนักรู้ (Awareness) เป็นความสามารถของผู้นำในการรู้เท่าทันตนเองมีความระมัดระวัง การตระหนักรู้จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการมองสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างชัดเจนและแม่นยำ มีความรอบคอบและมีมุมมองที่กว้าง กรีนลีฟได้ให้ข้อสังเกตว่า การตระหนักรู้มิใช่เป็นเพียงการปลอบใจตนเอง แต่เป็นการเตือนให้เพิ่มความระมัดระวัง การใช้

ความคิดอย่างมีเหตุผลกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา คิดหาวิธีแก้ไขมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำนอกจากตระหนักรู้ในตนเองแล้ว ยังควรต้องมีการตระหนักรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ อีกด้วย

บุคคลมีการพัฒนาการตระหนักรู้ที่มาจาก การไตร่ตรอง การรับฟัง การเปิดใจรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจากการกระทำที่มีการเชื่อมต่อกับสิ่งที่เคยรู้และเคยเชื่อมถึงสิ่งที่เคยทำมาก่อน (Bennis & Goldsmith. 1997 : 70 - 71) การตระหนักรู้ในที่นี้จะหมายถึง ความเข้าใจ ความไม่ประมาท มีความตื่นตัวตลอดเวลา มีความอ่อนไหว และมีเหตุผล สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (Thompson. 2005 : 94)

1.5 การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) คือ ผู้ที่ได้รับการโน้มน้าวจิตใจจะรู้สึกถึงความถูกต้อง มีความเชื่อถือ มีความเคารพ และยอมปฏิบัติตาม การโน้มน้าวจิตใจ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้น โดยสัญชาตญาณที่เป็นลักษณะของการให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Frick & Spears. 1996 : 139 - 140) หน้าที่ของผู้นำใ้บริการ คือ การทำให้บุคคลมีความเชื่อในผู้นำ โดยไม่ใช่อำนาจหรือตำแหน่งบังคับความสามารถในการ โน้มน้าวจิตใจ จึงมีความสำคัญต่อการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าการปฏิบัติงานที่ผู้นำใช้อำนาจหรืออิทธิพล (Thompson. 2005 : 52)

ผู้นำจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะส่งผลดีกว่าการบังคับ สิ่งนี้คือ ความแตกต่างของภาวะผู้นำใ้บริการกับภาวะผู้นำแบบอื่น การโน้มน้าวจิตใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์หรือการได้มาซึ่งฉันทามติของกลุ่ม (Thompson. 2005 : 94) ที่เปรียบเสมือนศูนย์กลางของอำนาจอย่างแท้จริง (Covey. 1990 : 102)

1.6 การมีมโนทัศน์ (Conceptualization) คือ การปลูกฝังความคิดในการร่วมสานฝันไปสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่ (Dream Great Dreams) เป็นการทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรจากกรอบความคิดและทัศนคติที่มุ่งไปข้างหน้า เป็นการมองจากประสบการณ์ที่เป็นจริงมีวินัยและการปฏิบัติอย่างเป็นกิจวัตร ผู้นำใ้บริการจะขยายฐานความคิด ทัศนคติของภาพรวมออกไปในทิศทางที่กว้างมากขึ้น ผู้นำจะเป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ตามทั้งหมด มีทัศนคติร่วมกัน มีการพัฒนาร่วมกัน ผู้นำใ้บริการจะหาความสมดุลอย่างละเอียดอ่อนระหว่างทัศนคติทางความคิดและการผลักดันการทำงานที่ต้องมองไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา

ผู้นำใ้บริการจะนำสิ่งที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ เหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันและอนาคต มาปรับความมุ่งหมาย ประเมิน วิเคราะห์และคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สามารถมองปัญหาขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมดุล (Thompson. 2005 : 96)

1.7 การมองการณ์ไกล (Foresight) มีความคล้ายและสัมพันธ์กับการมีมโนทัศน์ เป็น การเรียนรู้และเข้าใจได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ความจริงในปัจจุบัน ที่เชื่อมต่อเพื่อการนำไปตัดสินใจ ในอนาคตที่รวมถึงการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกลไม่ได้มีเงื่อนไขเป็นลายลักษณ์ อักษร แต่เปรียบเสมือนความสามารถในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของแต่ละ สถานการณ์ การมองการณ์ไกลในผู้นำถือเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการคิดและการตัดสินใจ เป็น การทำให้เกิดความมั่นใจและให้ได้รับรู้ถึงการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดของผู้ตาม (Abel. 2000 : 15) การมองการณ์ไกลถือเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำใฝ่บริการที่มีความหมาย สอดคล้องกับการสร้างความคิด การคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน และสามารถพิสูจน์ได้ เป็นการช่วยให้ผู้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีตความจริงในปัจจุบันและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึง ผลของความสามารถในการหยั่งรู้ได้จากสัญชาตญาณ (Livovich. 1999 : 5)

1.8 การให้การดูแล (Stewardship) ผู้นำที่ได้รับความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้นำที่ให้ ความสนใจในการบริการและดูแลผู้อื่นก่อน รวมถึงการให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการ โน้ม น้าวจิตใจของสมาชิก การให้การดูแลเปรียบเสมือนการร่วมกันรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ และนำมา จัดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและสามารถพึ่งพา ตนเองได้ (Block. 1993 : 5) การมีจิตวิญญาณของการให้บริการที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้อื่นอย่าง จริงใจ ร่วมรับผิดชอบมีการสร้างจิตสำนึกของการให้การดูแล การไว้วางใจ (Taylor. 2002 : 41) ศิลปะของการเป็นผู้นำจะต้องคำนึงถึงการให้การดูแลในเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร การ วัฒนธรรมองค์กรแรงผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ ที่ก่อให้เกิดคุณค่าและความเจริญก้าวหน้าของ องค์กร (De Pree. 1989 : 13) การให้การดูแล ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ในการบริหารการทำงาน เป็นการเอาใจใส่ในการทำงานตามสิทธิของบุคคลและการอยู่ร่วมกันของ คนในสังคมให้เป็นไปอย่างราบรื่น (Sergiovanni. 1992 : 139)

1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) ผู้นำใฝ่บริการ จะรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของทุกคนในองค์กร จะตระหนักถึงการรับผิดชอบต่ออัน ยิ่งใหญ่ที่พยายามทำทุกอย่างให้ผู้ตามได้รับความรู้ตามกำลังของแต่ละบุคคล เพื่อส่งผลให้เกิด ความก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ และด้วยจิตวิญญาณ ในทางปฏิบัติยังรวมไปถึงการกระทำที่ก่อให้เกิด ความมั่นคงอย่างไม่จำกัด ให้ความสนใจในความคิดส่วนบุคคลและข้อเสนอแนะ สร้างขวัญและ กำลังใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลักษณะเด่นที่แสดงให้เห็นในผู้นำที่มีต่อผู้ตาม คือ การที่ผู้ตามได้ประสบความสำเร็จ ตามที่ได้ตั้งความหวังไว้ได้รับการเรียนรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงหลังจากได้ให้บริการไปแล้ว (De Pree. 1989 : 12) ภาวะผู้นำใฝ่บริการเชื่อว่า ความเป็นบุคคลมีคุณค่าสูงกว่าผลงาน โดยผู้นำ

พร้อมอุทิศตนเพื่อการทำหน้าที่ผู้ตามเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้เต็มศักยภาพ (Thompson. 2005 : 95)

1.10 การสร้างชุมชน (Building Community) เปรียบเสมือนการให้ความสำคัญของความเป็นอยู่เบื้องต้นของสังคมมนุษย์ ภาวะผู้นำแบบให้บริกาจะคำนึงถึงการเสริมสร้างสังคมที่ดีอย่างแท้จริง การเสริมสร้างสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างแท้จริงในกลุ่มคนจำนวนมากนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำไปบริการเพียงพอในการชี้นำ ผู้นำไปบริการจะต้องตระหนักเสมอว่า การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในชุมชนจากเล็กไปสู่ชุมชนใหญ่หรือสถาบันที่ใหญ่ขึ้น และเป็นกรทำให้ชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นที่ยอมรับว่า ภาวะผู้นำไปบริการไม่ได้เกิดขึ้นมาจากการได้รับการอบรม แต่มาจากการพัฒนาทีละน้อยที่เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคล และการเสียสละเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง (De Pree. 2002 : 130) ความสำคัญของการสร้างชุมชน คือ เพื่อให้บรรลุการสร้างชุมชนจากการเรียนรู้ที่แท้จริง ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่ดีของทั้ง 9 ประการแรกในการสนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างชุมชนจนสำเร็จ (Taylor - Gillham. 1998 : 31)

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำไปบริการทั้ง 10 ของกรีนลีฟ (Greenleaf) พบว่า หลักใหญ่ของความเป็นผู้นำไปบริการนั้น ไม่ได้เริ่มต้นมาจากการถ่ายทอดทางอำนาจหรือตำแหน่ง แต่เป็นการเริ่มต้นจากจิตใจภายในของผู้นำก่อน (Lawrence. 2002 : 687 - 702) แล้วจึงแสดงออกมาเป็นความมุ่งมั่นที่จะให้บริการผู้อื่นได้รับในสิ่งที่ยังไม่มีและเติมเต็มในสิ่งที่ยังขาด รวมถึงการถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประสบการณ์อีกทั้งเป็นการผลักดันให้เกิดความเข้มแข็ง เกิดกำลังใจ มีความเป็นตัวของตัวเอง เข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกันทั้งองค์การและกับบุคคลภายนอก ตระหนักถึงความสำคัญของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่ต้องมีความเข้าใจที่ติดต่อกัน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชนและสังคมให้ดีขึ้นกว่าเดิม สร้างความสำเร็จให้บรรลุผลร่วมกันประสิทธิผลของภาวะผู้นำไปบริการมีผลต่อสังคมเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาส ทั้งการให้บริการและการนำผู้อื่นจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 69) ภาวะผู้นำไปบริการถือเป็นสูตรของการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพขึ้นมาเป็นผู้นำที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นต่อไป และเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะให้ด้วยความรู้สึกที่มาจากจิตใจจากจิตวิญญาณของการมีคุณธรรมอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำไปบริการของกรีนลีฟ มีจุดเน้นที่บทบาทในการนำโดยใช้การสั่งการให้น้อยที่สุดและผู้นำเพิ่มบทบาทการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตามมากขึ้น กรีนลีฟชี้ให้เห็นมโนทัศน์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมใหม่ โดยสร้าง

สภาพแวดล้อมภาวะผู้นำในเชิงบวก ประสบการณ์และผลของการนำ โดยนำเสนอคุณลักษณะ 10 ประการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของรัชเชลและสโตน

จากงานวิจัยของรัชเชลและสโตน (Russell & Stone, 2002 : 145 - 157) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งมีความสำคัญมากต่อการสร้างองค์การให้มีความเข้มแข็งและเป็นเลิศไม่ว่าจะเป็นองค์การเพื่อการศึกษาองค์การเพื่อการประกอบธุรกิจ โดยแบ่งลักษณะออกเป็น 2 คุณลักษณะใหญ่ ที่สอดคล้องกัน คือ คุณลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ 9 ประการ และคุณลักษณะเสริม 11 ประการ โดยการจัดกลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ 9 ประการ ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทักษะของภาวะผู้นำในรูปแบบทางความคิดและจินตภาพเฉพาะของอนาคต (Kouzes & Posner, 1993 : 95) ซึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำให้บริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) วิสัยทัศน์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มของการมองการณ์ไกล (Foresight) และการมีมโนทัศน์ (Conceptualization) โดยระบุว่า ผู้นำแบบให้บริการจำเป็นต้องมีประสาทสัมผัสที่สามารถคาดคะเนในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำให้บริการ คือ การสร้างกลยุทธ์ของวิสัยทัศน์ให้กับองค์การ

2. ความจริงใจ (Honesty) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ชัดเจนอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำความจริงใจก่อให้เกิดความเลื่อมใสต่อผู้ตาม สามารถสร้างแรงบันดาลใจและอำนาจ โดยความจริงใจจะเชื่อมโยงในด้านความเชื่อถือ ความไว้วางใจซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันกับความซื่อสัตย์ (Clawson, 1999 : 46 - 49)

3. ความซื่อสัตย์ (Integrity) จะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นผู้มีศีลธรรม พื้นฐานของศีลธรรมจะส่งผลต่อภาวะผู้นำในด้านคุณธรรม ซึ่งได้แก่ การพูดความจริง การรักษาสัญญา ความยุติธรรม และการเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล (Clawson, 1999 : 46 - 49)

4. การไว้วางใจ (Trust) คือ รากฐานของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Martin, 1998 : 41) เป็นสิ่งที่สมาชิกยอมเสี่ยงให้บุคคลหนึ่งกระทำการในเรื่องสำคัญให้เป็นไปตามความคาดหวังได้ โดยไม่ต้องดูแลหรือควบคุม (Mayer et al. 1995 : 712) การสร้างความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะผู้นำแบบให้บริการ การไว้วางใจในองค์การเป็นหน้าที่อย่างหนึ่ง (De Pree, 1997 : 124) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่สำคัญ สามารถทำให้ผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นผล ทำให้ผู้ตามไว้วางใจและเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้นำในทุกสถานการณ์ การไว้วางใจยังมีความสำคัญต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล

อีกด้วย หากผู้นำองค์กรขาดการไว้วางใจจากสมาชิกจะทำให้องค์กรมีการปกครองที่นำกลัวและขาดประสิทธิภาพ

5. การบริการ (Service) สิ่งแรกและสิ่งสำคัญของผู้นำที่ดี คือ การบริการผู้อื่นก่อน (Baggett. 1997 : 21) แรงกระตุ้นพื้นฐานสำหรับภาวะผู้นำควรต้องมาจากความปรารถนาที่จะบริการผู้อื่น ผู้นำให้บริการไม่เหมือนกับผู้นำโดยทั่วไปที่เป็นผู้ได้รับการบริการ แต่กลับเป็นผู้ให้บริการ (Neuschel. 1998 : 135) การบริการ คือ แก่นแท้ของภาวะผู้นำให้บริการที่ถือเป็นเงื่อนไขทางศีลธรรม (Nair. 1994 : 71) ผู้นำจะเปรียบการให้บริการว่า เป็นเสมือนทรัพยากรที่เสนอให้กับผู้ตามที่ปรารถนาในความสำเร็จ ซึ่งการบริการเป็นสิ่งที่กระทำได้โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ให้เวลา ให้ความเอาใจใส่ หรือการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่รวมไปถึงการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงาน (Fairholm. 1998 : 140) ผู้นำจะเป็นศูนย์กลางในการให้บริการเหล่านี้แก่ผู้ตาม

6. การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การที่ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม คือ ส่วนสำคัญของภาวะผู้นำให้บริการ ที่เชื่อว่า มีอิทธิพลสามารถดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่น เสียสละ มีระเบียบวินัย และการนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ การทำตนให้เป็นแบบอย่างนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำที่จะสังเกตเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนขึ้น คุณลักษณะการเป็นแบบอย่างของผู้นำนี้มีผลสืบเนื่องต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้นำระดับอาวุโสยังมีส่วนช่วยสร้างคุณภาพทางจริยธรรมให้กับองค์กรอีกด้วย ผู้นำมีส่วนรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศขององค์กรโดยตรง ซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนจากพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นในจริยธรรมอย่างเป็นระบบ (Bennis & Nanus. 1997: 173) แบบอย่างของผู้นำนี้จะปลูกฝังคุณค่าให้เกิดกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคำพูด

7. การเป็นผู้บุกเบิก (Pioneering) ในที่นี้จะหมายถึง การเตรียมการหรือการเปิดทางการริเริ่ม หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้นำจะต้องเสี่ยงในการเป็นผู้บุกเบิกสร้างเส้นทางใหม่ หากกลยุทธ์ที่ฉลาดในการแก้ไขปัญหาเก่า ๆ เห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในการผลักดันการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Ulrich. 1996 : 214) เบนนิส (Bennis. 2002 : 95) อธิบายว่า ทั้งหมดที่เกี่ยวกับการริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีในภาวะผู้นำ ผู้นำจะมีบทบาทที่เป็นเอกลักษณ์ในการปฏิบัติร่วมกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้นำจะต้องมีการรับรู้ในเรื่องภายนอก ขอมเสี่ยง ขอมรับการท้าทาย และกระตุ้นการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ผู้นำจะต้องขอมรับการเรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้เพื่อค้นหาวิธีในการทำงานที่ดีกว่าเดิม สิ่งหนึ่งที่บั่นทอนต่อความคิดสร้างสรรค์ในภาวะผู้นำ คือ เน้นในการจัดการแบบเดิมแทนการค้นหาลิขิตใหม่ ๆ (Bennis. 2002 : 99) ผู้นำจะต้องพัฒนาการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามในการโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามในแนวทางแบบใหม่เสมอ

8. การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น (Appreciation of Others) ผู้นำไฝบริการจะแสดงออกถึงความพึงพอใจ การให้คุณค่า การให้กำลังใจ และการให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำจะสนใจที่ได้เห็นผู้ตามมีความสุขในความสำเร็จ (Baggett. 1997 : 31) ผู้นำจะให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจด้วยการให้ความหวังและความเชื่อมั่น สร้างมโนภาพเชิงบวก พร้อมให้ความรัก ผู้นำจะสะท้อนการแสดงออกอย่างเหมาะสมในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ให้ความรักอย่างไม่มีเงื่อนไข ภาวะผู้นำมิใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการให้การดูแลและใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์ มีความห่วงใย สนองตอบสิ่งที่ต้องการ ให้ความสำคัญในการสื่อสาร และกระตุ้นให้เกิดการไว้วางใจ (Autry et al. 2001 : 20)

9. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นวิธีการที่สอดคล้องในการเพิ่มการไว้วางใจให้กับผู้ตาม การเสริมพลังอำนาจเป็นศูนย์กลางองค์ประกอบที่ดีเลิศอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะกับภาวะผู้นำไฝบริการ การเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตามเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Wilkes. 1996 : 25) การเสริมพลังอำนาจเน้นการทำงานเป็นทีมและสะท้อนกลับในคุณค่าแห่งความรักและความเสมอภาค ดังนั้นเพื่อให้การเสริมพลังอำนาจได้รับความสำเร็จพฤติกรรมของผู้นำ จะต้องเป็นลักษณะของการดึงผู้ตามขึ้นมามากกว่าการผลักดัน เป้าหมายของการเสริมพลังอำนาจจะเป็นการสร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับขององค์กร ผู้นำที่ฉลาดจะนำผู้อื่นสู่การเป็นผู้นำ (Manz. 1998 : 99) ภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบเดิมที่กลับฐานปิรามิดจากบนลงล่าง ผู้นำไฝบริการจะสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นแนวทางกับผู้ตาม การมอบอำนาจการตัดสินใจที่จะให้บรรลุเป้าหมายการมอบอำนาจนั้นเป็นการเชื่อมโยงการไว้วางใจและความโปร่งใส

กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะเสริม 11 ประการ ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารและชี้แจงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนผู้วิจัยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า ความสำเร็จและประสิทธิผลของผู้นำทั้งหมดขึ้นอยู่กับพัฒนาศักยภาพของการสื่อสารทั้งสิ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถโน้มน้าวจิตใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในพันธกิจขององค์กร สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งทามได้ คือ รูปแบบวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกัน จากพฤติกรรมที่มองเห็น และการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกัน (Snyder et al. 1994 : 100) ผู้นำจะให้คุณค่ากับการชี้แจงผ่านพฤติกรรมที่ทำให้วิสัยทัศน์สัมฤทธิ์ผลขึ้นได้ ซึ่งนาเนียส (Nanius. 1992 : 138 - 140) เรียกวิธีการนี้ว่า “วิสัยทัศน์สัญลักษณ์” (Personifying the Vision) โดยกล่าวว่า กระบวนการของวิสัยทัศน์จะยังไม่สมบูรณ์จนกว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่จะร่วมกันทำให้สำเร็จอย่างสูงสุด ผู้นำจะได้รับการยอมรับเมื่อผู้ตามมีความเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น

2. ความเชื่อถือ (Credibility) ในความหมายของความซื่อสัตย์และคุณธรรม คือ การไว้วางใจระหว่างบุคคล ความเชื่อถือ คือ คุณสมบัติหรือศักยภาพ หรืออำนาจในการกระตุ้นให้เกิดการไว้วางใจ ผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ การไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความสามารถ (Russell & Stone. 2002 : 148) ความเชื่อถือ คือ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดี ซึ่งผู้นำจะต้องได้รับการไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ตาม (Kouzes & Posner. 1993 : 17) การได้รับความเชื่อถือมีอิทธิพลต่อที่มาของการยอมรับความเป็นผู้นำอย่างชอบธรรม การได้รับการยอมรับอย่างชอบธรรมช่วยเพิ่มความเชื่อถือและการไว้วางใจ (Bass. 1990 : 301) ความสามารถ บุคลิกที่น่าเชื่อถือ และอำนาจเป็นคุณลักษณะสำคัญของการทำให้เกิดการไว้วางใจ (Russell & Stone. 2002 : 148) นอกจากนี้การที่ผู้นำมีการอธิบายให้ผู้ตามด้วยความชำนาญและมีการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอถึงวิธีการมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร รวมถึงเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับภาวะผู้นำอีกด้วย (Yulk. 1998 : 199)

3. ความสามารถ (Competence) ความสามารถของผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจปัจจุบันผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในสิ่งใหม่ๆ และมีความพยายามในการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ตาม หลักสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถ แรงขับและคุณธรรม (Bennis. 1997 : 196) ผู้กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องแสดงให้เห็นความจริงใจ ผู้นำอาจไม่แสดงออก แต่จะมีความเชื่อมั่นในคุณค่าและความสามารถของผู้ตาม (Greenleaf. 1977 : 16) การสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตามผู้นำจำเป็นต้องแสดงให้เห็นความสามารถอย่างชัดเจน การมีมนุษยสัมพันธ์ บุคลิก ความชำนาญ ความน่าเชื่อถือและความสามารถต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Maxwell. 1998 : 58)

4. การให้การดูแล (Stewardship) เป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานการบริการ การให้การดูแลเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน หรือการทำงานที่สามารถจัดอยู่ในสถานะของการไว้วางใจและการบริการผู้นำและผู้ตามจะมีการดูแลกันโดยทั่วไปหรือดูแลองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งการให้การดูแลได้มีการกล่าวถึงในคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของกรีนลีฟเช่นกัน การให้การดูแลได้ถูกจัดไว้ในส่วนของการเสริมพลังอำนาจที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องตระหนักในเรื่องนี้เปรียบเสมือนการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ (Block. 1993 : 23 - 25) ซึ่งอาจเรียกสิ่งนี้ว่า เป็นกระบวนการของการให้การดูแลที่มาจากพื้นฐานของการบริการนั่นเอง การให้การดูแลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ และการตรวจสอบที่ไม่ได้มาจากเพียงการมอบอำนาจโดยตำแหน่งเท่านั้น

5. ทัศนวิสัย (Visibility) ผู้นำจะต้องมีการแสดงให้เห็นถึงทัศนวิสัยของพฤติกรรม และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบใฝ่บริการที่มีประสิทธิภาพจะแสดงให้เห็นถึง

ความสามารถในการนำ การเอาใจใส่ และการให้ความสะดวกสบายกับผู้ตาม (Cedar. 1987 : 109) ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามจากการที่ผู้ตามได้เห็นผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Bass. 1990 : 13 - 14) แบบฝึกหัดที่ดีที่สุดสำหรับผู้ตามก็คือ การได้มีแบบอย่างที่สามารถมองเห็นได้ (Yulk. 1998 : 199) การนำรูปแบบภาวะผู้นำไปบริการมาใช้กับองค์กรเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ (Melrose. 1995 : 150)

6. การจูงใจ (Incentives) การวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การจูงใจที่ไม่มากและไม่น้อยเกินไป (Maxwell. 1998 : 11) การจูงใจเกิดขึ้นจาก 2 รูปแบบ คือ การจูงใจในรูปแบบของอำนาจ และการจูงใจในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา (French & Raven. 1959 : 150) การจูงใจยังมีอีกหลายวิธี เช่น การโน้มน้าวจิตใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การให้คำปรึกษา บุคลิก การแลกเปลี่ยน การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ความถูกต้อง และแรงกดดัน วิธีการจูงใจที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ได้แก่ การชักชวน แรงบันดาลใจจากการได้เห็น และการให้คำปรึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการจะมีอิทธิพลและยอมรับในเรื่องของการจูงใจสูงที่สุด

7. การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) ได้ถูกจัดอยู่ในคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีย์ที่ได้ระบุทางเลือก 3 ประการในการสร้างอำนาจของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การบีบบังคับ การจัดการ และการโน้มน้าวจิตใจ คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงวิธีการใช้อำนาจด้วยการบังคับมาเป็นการโน้มน้าวจิตใจมีความถูกต้องและเหมาะสมกว่า (Greenleaf. 1977 : 30) ผู้นำจะไม่พยายามควบคุมผู้ตาม แต่จะแบ่งปันความคิดและค้นหาวิธีในการพัฒนาความคิด และสร้างความคิดเห็นร่วมกัน (Crom. 1998 : 6) การใช้อำนาจอย่างไม่เห็นแก่ตัวในการเพิ่มประสิทธิภาพและประโยชน์ขององค์กร (Neuschel. 1998 : 175) สิ่งนี้คือ การใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม

8. การรับฟัง (Listening) เป็นอีกวิธีของภาวะผู้นำให้บริการ การรับฟัง การอธิบาย การแสดงความพึงพอใจโดยการรับฟัง ผู้นำแบบให้บริการจะต้องมีการถาม ฟัง และการได้ยิน (Batten. 1997 : 53) การที่ผู้นำมีการรับฟังผู้ตามอย่างเปิดกว้างมีอิทธิพลต่อการทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ “ การสื่อสารที่เป็นเลิศคือการเป็นผู้รับฟังที่ยิ่งใหญ่ ” (Baggett. 1997 : 11) งานวิจัยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า ผู้นำควรต้องมีการฝึกฝนในการเป็นผู้ฟัง การเข้าร่วมในการรับฟังจะมีส่วนช่วยเพิ่มความชัดเจนของการสื่อสาร ผู้นำจะได้รับประโยชน์จากการเป็นผู้ฟังเพราะการเรียนรู้จะได้รับการรับฟัง ยิ่งไปกว่านั้นการรับฟังมีส่วนสำคัญต่อมุมมองของการกระจายอำนาจและการเสริมพลังอำนาจอีกด้วย

9. การให้กำลังใจ (Encouragement) ผู้นำให้บริการเชื่อว่าการให้กำลังใจผู้ตามจะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ ผู้นำให้บริการ คือ ผู้ให้กำลังใจ ผู้ถ่ายทอดความรู้ และผู้ให้ความสบายใจ (Turner. 2000 : 151) ผู้นำควรให้กำลังใจสมาชิกในการทำงานมุ่งมั่นในความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น

ซึ่งคุณลักษณะนี้คือ คุณค่าสำคัญในการเสริมพลังอำนาจผู้ตาม การทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ (Nix. 1997 : 28) เป็นที่ยืนยันว่า เป็นหนึ่งในห้าของการให้กำลังใจที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพของผู้ตามคือการให้ผู้ตามตระหนักถึงการมีส่วนร่วม ส่วนที่เหลืออีก 4 ข้อ คือ การสื่อสารที่ชัดเจนการมีจริยธรรมพลังในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการเสริมพลังอำนาจ (Russell & Stone. 2002 : 152)

10. การให้ความรู้ (Teaching) เปรียบเสมือนการเพิ่มอำนาจในตัวของผู้นำ ผู้นำจะนำเอาความสามารถของผู้ตามมาทำให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้า ผู้นำจะเป็นผู้จัดรูปแบบ ปรับแต่งวัตถุประสงค์ คุณค่า และเป้าหมายให้กับผู้ตาม โดยให้ผู้ตามได้เรียนรู้จากบทบาท ที่เป็นจริงของผู้นำ (Burns. 1978 : 425) บทบาทของผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของการคงไว้ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสอนก็เปรียบเสมือนการให้บริการ บทบาทของผู้นำ คือ การเรียนรู้อย่างหนึ่งและผันมาเป็นหลักการสอนอย่างมีคุณค่าที่ผู้ตามสามารถนำมาใช้ในการนำตนเอง (Fairholm. 1997 : 64) การให้ความรู้ของผู้นำ ควรใช้ในวิธีของ โซเครติส คือ การตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดคำตอบโดยผู้ตามจะได้เรียนรู้จากความจริงที่มาจากรูปแบบของตัวอย่างที่สมบูรณ์

11. การมอบอำนาจ (Delegation) ภาวะผู้นำให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจ การรับผิดชอบและการฝึกการเป็นผู้ร่วม (Neuschel. 1998 : 151) การมอบอำนาจเป็นการเสนอโอกาสและการให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้มีสิทธิ์และร่วมรับผิดชอบ ผู้นำแบบให้บริการจะแบ่งความรับผิดชอบและอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามได้รับในสิ่งที่ต้องการ (Wilkes. 1996 : 24) ผู้นำยังสามารถเสริมพลังอำนาจ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามด้วยการปรับโครงสร้างขององค์กรและสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น การมอบอำนาจก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในการตัดสินใจที่นำไปสู่ความเป็นฉันทามติ มีความสมบูรณ์ และพัฒนาการบริหารเวลาของผู้นำผู้นำที่สามารถยกระดับการมอบอำนาจการทำงานได้มากจะเป็นเสมือนเครื่องวัดความสำเร็จ (Sanders. 1994 : 138)

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของรัชเชลและสโตน สามารถสรุปโดยรวมได้ว่า คุณลักษณะทั้งหมดที่ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ การไว้วางใจ การบริการ การเป็นแบบอย่าง การบุกเบิก การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น การเสริมพลังอำนาจและการสื่อสาร การนำเชื่อถือ ความสามารถ การให้การดูแล ทัศนวิสัย การจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ การรับฟัง การให้กำลังใจ การให้ความรู้ การมอบอำนาจเป็นเพียงการนำรูปแบบโครงสร้างของทฤษฎีภาวะผู้นำให้บริการในขั้นพื้นฐาน และมีการนำมาใช้ในรูปแบบของภาวะผู้นำองค์กรสมัยใหม่อย่างมากมายและนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มั่นคง

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำไฟบริการของลอบ

ในงานวิจัยของลอบ (Laub. 2003 : 4) จะเป็นการเน้นในเรื่องของการทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง โดยพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำไฟบริการที่สนับสนุนการเห็นคุณค่าและการพัฒนาคน การสร้างชุมชน และการใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรม องค์กรที่มีความเข้มแข็งจะเป็นองค์กรที่ผู้นำมีการแสดงออกของภาวะผู้นำไฟบริการอย่างชัดเจนในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และการแสดงออกของผู้นำที่เห็นคุณค่าของผู้ตามในการเติมเต็มสิ่งที่ขาดเป็นสิ่งแรกหลังจากนั้น สิ่งที่ได้กลับมาคือ ความเข้มแข็ง และพลังอำนาจขององค์กร ภาวะผู้นำไฟบริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีบทบาทและได้รับความนิยมนิยมเพิ่มมากขึ้นเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากสัจยาคณานที่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นตัวระบบแต่มาจากการวิเคราะห์เชิงประสบการณ์ที่มาสสนับสนุน เป็นกรอบงานที่มาจากความคิดและนำมาจัดเป็นรูปแบบที่ให้ประโยชน์ต่อการทำงานที่สร้างขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยให้ความหมายว่าเป็นการวิจัยที่พัฒนามาจากรูปแบบของประสบการณ์ องค์กรที่มีความเข้มแข็งว่าควรมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

3.1 การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity) คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่น ได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำตนได้และรับผิชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

3.2 การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่น และฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสิน โดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

3.3 การพัฒนาผู้อื่น (Develop People) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อม เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม

เป็นแบบอย่างในการมีสมคูลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึง การที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่น โดยการกระตุ้น สนับสนุน และแสดงความเชื่อมั่น

3.4 การสร้างชุมชน (Build Community) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เยียวยาสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือน อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้อื่น ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรม และมุมมอง

3.5 การแสดงภาวะผู้นำ (Provide Leadership) คือ การที่ผู้นำสร้างภาพในอนาคต แสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้ามีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจะทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดี และเปลี่ยนวิกฤติเป็น โอกาส

3.6 การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership) คือ การที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจมอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง เกียรติยศ ซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ และไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า จากองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของลอบ ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงสิ่งที่เป็นจริง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง มีความจริงใจและความซื่อสัตย์สุจริต การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การยอมรับว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง นำไปสู่การรับใช้ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เมื่อผู้นำตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่า มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความดีงามอันสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกระตุ้นและพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่มไม่ใช่เพียงการร่วมมือในการทำงานเท่านั้น แต่ผู้นำยังมุ่งที่จะสร้างสัมพันธภาพของคนในกลุ่มหรือในทีมให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ ผู้นำต้องใช้ ภาวะผู้นำของตนเพื่อรับใช้และให้สิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่น

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของเพจและห้วง

เพจและห้วง (Page & Wong, 2003 : 1 - 10) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการที่มีทั้งหมด 12 ประการ มาทำการจัดแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

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

กลุ่มที่ 2 ตัวกำหนดบุคคล (People - Orientation) เป็นการสร้างสัมพันธภาพของผู้นำเพื่อให้ทราบว่าควรทำอย่างไรในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นที่สัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตามและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้อื่น ได้แก่ การดูแล (Caring for Others) การเสริมพลังอำนาจ (Empowering Others) การพัฒนา (Developing Others)

กลุ่มที่ 3 ตัวกำหนดหน้าที่ (Task - Orientation) เป็นการกระทำที่เป็นตัวกำหนดว่า ผู้นำจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่หน้าที่และความสามารถที่จำเป็นของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การนำ (Leading)

กลุ่มที่ 4 ตัวกำหนดกระบวนการ (Process - Orientation) เป็นการจัดการที่กำหนดว่าผู้นำควรทำอย่างไรในการทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง โดยให้คำนึงถึงกระบวนการสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์กร เน้นความสามารถของผู้นำในการจัดรูปแบบและการพัฒนาที่เข้ากันและสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสร้างทีมงาน (Team Building) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share Decision - Making)

สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของเพจและห้วง คือ การจัดรูปแบบขององค์กรที่มีการอธิบายลักษณะแยกย่อยออกมาแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้เข้าใจถึงหัวใจของภาวะผู้นำใ้บริการและเพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยกำหนดหัวใจที่สำคัญเป็น 4 กลุ่มคือ ตัวกำหนดคุณลักษณะ ตัวกำหนดบุคคล ตัวกำหนดหน้าที่ และตัวกำหนดในกระบวนการ

5. คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของเดนนิสและโบคานี

เดนนิสและโบคานี (Dennis & Bocarnea, 2005 : 600 - 615) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการโดยวัตถุประสงค์ในการหาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบใ้บริการตามทฤษฎีของแพทเทอร์สัน (Patterson, 2003) ใน 7 คุณลักษณะที่ได้แก่ การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเสริมพลัง

อำนาจ (Empowerment) การนอบน้อม (Humility) ความรัก (Love) การบริการ (Service) การไว้วางใจ (Trust) และการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

จากการศึกษาทางประวัติศาสตร์แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำใ้บริการ ในรูปแบบต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เช่น ความหวังเห็นกับความอิจฉา การเห็นคุณค่ากับศีลธรรม ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ และการดูแล เป็นการเสริมสร้างความดีที่แสดงออกมาในรูปของคุณภาพ ความดีทางศีลธรรมของบุคคล หรือความเป็นเลิศทางศีลธรรม

5.1 ความรัก (Love) คือ มุมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Patterson. 2003 : 1 - 7) พื้นฐานขององค์การที่สำคัญเปรียบเสมือนกฎทองคำที่ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือนปฏิบัติต่อตนเอง” โดยผู้นำจะต้องพิจารณาผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงมองผ่าน เช่น ในเรื่องของความต้องการ และสิ่งที่ยังขาดอยู่ของผู้ตาม การบริการและความรักอันแท้จริงนั้นจะทำงานโดยเปรียบเทียบมือที่ประสานกัน (Mitrofi & Denton. 1999 : 83 - 94) ผู้นำใ้บริการที่แท้จริงนั้นจะคำนึงถึงผู้อื่นและให้ความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ตาม (Crom. 1998 : 6)

5.2 การนอบน้อม (Humility) คือ ความสามารถที่ส่งผลต่อมิติแห่งการบรรลุผลสำเร็จ และทัศนคติความเป็นเลิศทางปัญญา เป็นการฝึกการยอมรับในตนเองซึ่งจะหมายถึง ความเป็นตัวตนของตนเองอย่างแท้จริงที่ไม่มุ่งเน้นเพื่อตนเองแต่เป็นการมุ่งเน้นเพื่อผู้อื่น การนอบน้อมในที่นี้จะไม่ได้หมายถึงการมองเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นแต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรู้จักประเมินตนเองที่มุ่งหวังเพื่อตนเองน้อยที่สุด (Sandage & Wiens. 2001 : 201 - 219) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะคงไว้ ซึ่งการแสดงความนอบน้อมถ่อมตนและให้ความเคารพต่อผู้ตามและรับรู้ในความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม (Crom. 1998 : 6)

5.3 การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยลดการเห็นแก่ตัวลงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสียสละโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง พฤติกรรมของการไม่เห็นแก่ตัว เปรียบเสมือนพฤติกรรมของอาสาสมัครที่มีความตั้งใจจะให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่นโดยมิได้หวังผลทางรางวัลเป็นการคาดหวังอย่างมีคุณธรรม การไม่เห็นแก่ตัวทั้งหลายนั้นมิใช่เป็นเพียงการกระทำที่มาจากความรักแต่รวมถึงการให้น้ำหนักของการเอาใจใส่ ซึ่งแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ (Eisenberg. 1986 : 1) รูปแบบของการไม่เห็นแก่ตัวสามารถแสดงออกได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การกระทำ การสื่อสาร และการมีคุณธรรม (Jencks. 1990 : 53 - 67)

5.4 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การกระทำ หรือ การจินตนาการที่จะทำให้เห็นเสมือนการหยั่งรู้หรือการมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ คือ รูปภาพแห่งอนาคตที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี การแบ่งปันวิสัยทัศน์เหมือนเป็นการเสริมแรงและการบริการแก่ผู้ตาม

(Blanchard. 2000 : 5) นอกจากนั้นยังเป็นการที่ผู้นำให้ผู้ตามร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มาจากวิสัยทัศน์ในตัวบุคคลของผู้ตามด้วย เป็นการคาดหวังในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าที่เป็นการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ผู้นำจะต้องมีความฝัน โดยการนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากอดีตและการตั้งผลของอนาคต เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำนำความได้เปรียบทางโอกาสที่มีอยู่มาใช้ในปัจจุบัน (Fairholm. 1997 : 198) การมุ่งเป้าอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญมากและผู้นำแบบให้บริการจะต้องทำให้บังเกิดขึ้น สิ่งนี้คือรูปแบบที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำให้บริการของกรีนลีฟ (Greenleaf. 1977. 25 - 34) ผู้นำจะต้องนำชีวิตให้บรรลุวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นที่จะเห็นอนาคตที่มีความเป็นไปได้รออยู่ข้างหน้า (Kouzes & Posner. 1997 : 4) ผู้นำจะต้องทำให้เห็นความหมายของการแบ่งปันวิสัยทัศน์ โดยการทำให้วิสัยทัศน์ให้เป็นศูนย์กลางที่แสดงให้เห็นในทางปฏิบัติมากกว่าเป็นการตีกรอบหรือการบังคับ (Bennis. 2002 : 105)

5.5 การไว้วางใจ (Trust) การไว้วางใจเปรียบเสมือนข้อตกลงที่ซื่อสัตย์ของสมาชิกที่มีความเชื่อถือ และความมั่นใจต่อกัน การไว้วางใจคือ คุณลักษณะที่เป็นรากฐานของผู้นำแบบให้บริการ ผู้นำจะให้ความไว้วางใจด้วยวิธีการแนะนำ การเสริมพลังอำนาจ และการโน้มน้ำใจใจ การไว้วางใจถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง โดยคุณค่าที่แท้จริงและความซื่อสัตย์จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคลต่อบุคคลและระหว่างบุคคลต่อองค์กร (Hauser & House. 2000 : 230) หากผู้นำที่กระทำตามสิ่งที่พูดจะเป็นการสร้างการไว้วางใจแก่ผู้ตาม รวมไปถึงถึงการที่ผู้นำยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้มีความไว้วางใจในตัวผู้นำจากผู้ตามเพิ่มมากขึ้นไปอีก (Melrose. 1995 : 292)

5.6 การบริการ (Service) การบริการในที่นี้รวมไปถึงพันธกิจของการรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้นำจะมีความเข้าใจอย่างดีว่า การบริการคือ ศูนย์รวมของภาวะผู้นำให้บริการ รูปแบบของผู้นำคือ พฤติกรรมในการบริการ เจตคติ และการเห็นคุณค่าของผู้อื่น การบริการเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตรวจสอบได้ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติต่อใครและอย่างไรในทุกสถานะ โดยแนวคิดภาวะผู้นำให้บริการได้เสริมในเรื่องของการบริการว่า คือ การเป็นผู้มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบ

5.7 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) คือ การมอบความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ผู้นำให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการเป็นผู้รับฟัง การทำให้ผู้อื่นรู้สึกมีความสำคัญ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การให้คุณค่าในความรักและความเสมอภาค การบริการของผู้ตามเปรียบเสมือนรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจที่มีให้กับผู้ตามและเห็นคุณค่าในความต่างของบุคคล การให้ความเข้าใจในสมมติฐานเบื้องต้น และข้อมูลที่มีประเด็นสำคัญของความเป็นมาจะช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามได้ค้นพบจุดมุ่งหมายของงานและสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ การเสริมพลังอำนาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจใน

การวางแผนและการตัดสินใจของผู้ตาม (Megree - Cooper & Trammell, 2002 : 144) การเสริมพลังอำนาจได้แยกออกเป็น “การเสริมพลังอำนาจแท้” กับ “การเสริมพลังอำนาจเทียม” การเสริมพลังอำนาจเทียม คือ การพยายามให้อำนาจแก่พนักงานหรือผู้ตามโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพทางศีลธรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่การเสริมพลังอำนาจแท้เป็นการเปลี่ยนสิทธิหรืออำนาจ ความรับผิดชอบและหน้าที่ของทั้งผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง (Ciulla, 1998 : 84)

สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการตามแนวคิดของเคนนิสและ โบคานีย์ เป็นการพัฒนารูปแบบองค์ประกอบของแพทเทอร์สัน ใน 7 ประการ ที่เป็นการอธิบายเน้นย้ำในเรื่องของการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การนอบน้อม (Humility) ความรัก (Love) การบริการ (Service) การไว้วางใจ (Trust) และการมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือและนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่สร้างขึ้น ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่นและการทำนายที่นำมาใช้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการตามทฤษฎีของแพทเทอร์สัน (Patterson) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของพูน

พูน (Poon, 2006 : 1 - 10) ได้ทำการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการที่สนับสนุนในเรื่องของบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและการพัฒนาบุคคลที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ความสามารถของบุคคลสู่บุคคล เป็นการนำสู่การพัฒนาองค์การที่เน้นการให้คำปรึกษาและการดูแลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ การให้คำปรึกษา และการแนะนำสามารถแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ โดยทั่วไป ได้แก่ การถ่ายทอดทางประสบการณ์จากบุคคลสู่บุคคลซึ่งมีความสำคัญในการช่วยให้ไปถึงเป้าหมายและช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถได้

จากผลการศึกษาคณะคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของพูน ที่มีประสิทธิผลต่อองค์การพบว่า การให้คำแนะนำปรึกษามีความสัมพันธ์ที่แบ่งเป็นหลักใหญ่ 3 ส่วน ได้แก่

6.1 การดูแลให้คำแนะนำปรึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านความสัมพันธ์ (Mentoring Involves a Relationship) เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สมบูรณ์การปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ขึ้นกับการทำงานของประสบการณ์เฉพาะทางจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นจากการคาดหวังในการทำหน้าที่อย่างเต็มที่และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

6.2 การให้คำแนะนำปรึกษาที่ทำให้ได้รับการเรียนรู้ (Mentoring Entails Learning) เป็นความสัมพันธ์ตามธรรมชาติที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ การเน้นย้ำในเนื้องาน ผู้นำมุ่งมั่นให้ผู้ตามได้เพิ่มความสามารถจากการเรียนรู้มากกว่าความมุ่งมั่นในเรื่องของสัมพันธภาพ โดยสิ่งที่เกิดขึ้นของบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันที่มาจากการเรียนรู้และการสร้างความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ที่มาจากการปรึกษาช่วยให้เกิดความสะดวกต่อ

ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาต่อไป

6.3 การให้คำแนะนำปรึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Mentoring and Leadership Development) การให้คำแนะนำปรึกษาเป็นส่วนประกอบของกุญแจสู่ความสำเร็จในอาชีพการงาน ทั้งนี้ การให้คำแนะนำปรึกษายังเป็นวิธีการที่นำมาใช้กับองค์กรปัจจุบันที่เน้นในเนื้อหาของ การเสริมสร้างการบริหารการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลังอำนาจ ในภาพของการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่และมีความเป็นเลิศอย่างสมบูรณ์ การให้คำแนะนำปรึกษามีส่วนในการเพิ่มความสะดวกต่อการทำให้บรรลุผลของบุคคลและความสำเร็จขององค์กร

พูน (Poon, 2006 : 5 - 7) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการและการให้คำแนะนำปรึกษาไว้ 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)

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของพูน (Poon) สรุปได้ว่าเป็น การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการในด้านประสิทธิภาพและด้านการให้คำปรึกษา ซึ่งถือได้ว่าการให้คำปรึกษาเป็นบทบาทสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาตนเอง และความเป็นมืออาชีพ รวมถึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพด้วย จากการศึกษาดังกล่าว ได้กำหนดภาวะผู้นำใ้บริการที่ประกอบด้วย ความรักที่มีศีลธรรม การนอบน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว การตระหนักรู้และการใช้อำนาจการเสริมพลังอำนาจและการบริการที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถในตนเอง

7. คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของสเปียร์และลอเรนซ์

จากงานวิจัยของสเปียร์และลอเรนซ์ (Spears & Lawrence, 2002 : 311) ได้เสนอภาวะผู้นำใ้บริการ เกิดขึ้นขณะที่สังคมต้องการรูปแบบของภาวะผู้นำที่จะให้บริการและเกิดประโยชน์มากที่สุดในการ ในเรื่องวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นรูปแบบที่เน้นในเรื่องการให้บริการผู้อื่นเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ซึ่งสเปียร์และลอเรนซ์ ได้สังเคราะห์คุณลักษณะ 10 ประการ ที่จะช่วยพัฒนาบุคคลสู่การเป็นผู้นำใ้บริการไว้ ดังนี้

7.1 การรับฟัง (Listening) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร และให้ความสำคัญและอุทิศตนอย่างยิ่งที่จะรับฟังคนอื่น ๆ เป็นการรับฟังเสียงจากภายในของเขา ทั้งที่ออกมาจากจิตใจ

และการแสดงออกทางร่างกาย ฟังด้วยความตั้งใจ ฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจ การฟังยังเป็นการหลอมรวมที่จะเข้าถึงจิตใจของผู้พูด การรับเป็นการส่งเสริมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำใฝ่บริการ และสามารถตัดสินใจ เพื่อผู้นำสามารถกำหนดแนวทาง สิ่งที่เป็นความหวังขององค์กร และจะช่วยให้ความมุ่งหวังนั้นสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ ผู้นำใฝ่บริการที่มีความมุ่งมั่นที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น ๆ ยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างทางด้านความคิด ความสามารถ และพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคล มีทัศนคติที่ดี แสดงออกถึงความห่วงใยในบุคคล สามารถแก้ปัญหาขององค์กร โดยการมองสถานการณ์ในการจากมุมมองของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานของการเห็นอกเห็นใจ ทำให้สามารถบริหารบุคคลในองค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด

7.3 การเยียวยารักษา (Healing) คือ ผู้นำใฝ่บริการที่สามารถในการรักษาเยียวยาตนเอง และรักษาผู้อื่น เข้าใจในความต้องการของผู้อื่น การเยียวยารักษาพลังผลักดันสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้ตามเกิดการหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียวกันให้เกิดความเข้มแข็งด้านจิตใจ และร่างกายของบุคคลในองค์กร

7.4 การตระหนักรู้ (Awareness) คือ ผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้ที่มีความตื่นตลอดเวลา มีความเข้าใจตัวเอง มีความเข้มแข็งภายในตัวเอง สงบนิ่ง มองการณ์ไกล มีความรู้ และสามารถไตร่ตรองปัญหา และตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม

7.5 การจูงใจ (Persuasion) คือ ผู้นำใฝ่บริการ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ ในการตัดสินใจภายในองค์กร สามารถทำให้ผู้ตามความเชื่อมั่นในผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีว่าการบังคับ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการใช้อำนาจบังคับ

7.6 การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) คือ ผู้นำใฝ่บริการที่มองหาวิธีการที่จะเพิ่มพูนความสามารถ ความฝัน ความหวังของบุคลากร ด้วยการสร้างมโนทัศน์ และสามารถมองปัญหาขององค์กรในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตโดยการมองการณ์ไกล ต้องอาศัยความมีวินัยและการปฏิบัติอย่างมาก เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

7.7 การหยั่งรู้ล่วงหน้า (Foresight) คือ ผู้นำใฝ่บริการสามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้ามีวิสัยทัศน์ชัดเจน และเรียนรู้จากบทเรียนที่เกิดขึ้นในอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มจากเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจในอนาคต ช่วยให้ผู้คลากรเข้าใจทิศทางการทำงาน

7.8 การให้บริการและดูแล (Stewardship) คือ ผู้นำใฝ่บริการ มีจิตใจแห่งการบริการ และดูแลผู้อื่น ด้วยความรักและความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นอย่างจริงจัง เปิดใจ และจูงใจผู้อื่นก่อให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อใจของคน ทุกคนในองค์กรต่างมีบทบาทสำคัญร่วมกันในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

7.9 อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) คือ ผู้นำให้บริการ เชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าที่แสดงออกจากภายในสู่ภายนอก ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาของคนแต่ละคน ตามศักยภาพของพวกเขาเอง โดยการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ความเป็นมืออาชีพ และจิตใจในทาง ปฏิบัติงาน

7.10 การสร้างสังคมชุมชน (Building Community) คือ ผู้นำให้บริการ สามารถสร้างความ เป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร ด้วยรัก ใ้วางใจ มีความรับผิดชอบ อุทิศตนเอง เสริมสร้าง แรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทุกคนในองค์กร

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของสเพียร์และลอเรนซ์ เป็นรูปแบบ ที่เน้นในเรื่องการให้บริการผู้อื่นเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด 10 ประการ เป็นการอุทิศตนอย่างยิ่งที่จะรับฟัง คนอื่น ๆ เห็นอกเห็นใจกัน ช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางในการทำงานเพราะทุกคนในองค์กรต่างมี บทบาทสำคัญร่วมกันในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

8. คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของแพตเตอร์สัน

งานวิจัยภาวะผู้นำให้บริการของแพตเตอร์สัน (Patterson. 2003 : 1 - 7) เป็นการอธิบาย ความพิเศษในการบริการของผู้นำต่อผู้ตามในแต่ละข้อ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริการ ผู้ตามมาเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงเป็นการตอบสนองต่อองค์กร เพราะเชื่อว่าหากผู้นำองค์กรให้ ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามก็จะทุ่มเทความสามารถเป็นทวีคูณเพื่อเติมเต็มวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร ได้อย่างดีเลิศ Patterson ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการใน 7 ประการที่สามารถพิสูจน์ความเป็นผู้นำให้บริการที่เป็นศูนย์รวมจิตใจไว้ ดังนี้

8.1 การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามอย่างแท้จริง โดยไม่ได้หวังผลตอบแทน เสียสละและเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามโดยไม่คำนึงในเรื่องของ ผลประโยชน์เป็นแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะมีความสุขอย่างแท้จริงกับการได้ ช่วยเหลือผู้ตาม ผู้นำองค์กรจะทำในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่ผู้ตามเพราะพวกเขา คือ สมาชิกขององค์กร

8.2 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) จากการศึกษาการปฏิบัติงานในองค์กรจะ พบว่า ผู้ตามมีความต้องการการเสริมพลังอำนาจอยู่เสมอในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและ การได้รับมอบอำนาจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่าย โดยเฉพาะบุคคลที่ยังไม่มีความชำนาญ เพียงพอ ดังนั้น การเสริมพลังอำนาจจึงอาจทำได้ด้วยการที่ผู้นำให้บริการด้านความรู้ในการฝึกอบรม การหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนา การเสริมพลังอำนาจเป็นการที่ผู้นำให้ความรู้แก่ผู้ตามอย่าง ต่อเนื่อง

8.3 การนอบน้อม (Humility) เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีการยอมรับ โดยไม่ต้องการคำตอบมีส่วน ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดีและสู่ความเป็นเลิศ ดังจะพบได้จากผู้นำ

ใฝ่บริการที่ยอมรับอย่างนอบน้อมในการเรียนรู้ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญแล้วก็ตาม แต่การยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ แต่จะทุ่มเทให้กับ การสร้างทีมงาน

8.4 ความรัก (Love) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ จะเป็นผู้ที่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ดูแล ผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงการทักทายเมื่อพบกัน โดยมีผู้กล่าวถึงความรักที่มีให้แก่กันในองค์กร ของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า คือ การดูแลผู้ตามด้วยใจไม่ใช่จากฝีมือการทำงาน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เวลาในการปลูกฝังโดยมีหลักฐานในทางปฏิบัติ เช่น อดทนในการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสุภาพ อ่อนโยนให้ความเอาใจใส่คุณภาพชีวิตการทำงาน และตอบรับความต้องการของผู้ตามด้วยความเห็นใจ

8.5 การบริการ (Service) เป็นลักษณะของการกล่าวอ้างว่า ผู้นำใฝ่บริการ คือ ผู้ให้บริการ แต่ความสำคัญในการเน้นที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทัศนคติ ผู้นำใฝ่บริการจะรับผิดชอบในการบริการ ให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของผู้ตาม โดยการให้เวลา ให้พลัง ให้ความเอาใจใส่และให้ความเห็นอกเห็นใจ แก่นแท้ของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ คุณสมบัติที่สืบทอดในรูปแบบของการรับใช้ งานวิจัยของแพทเทอร์สัน พบว่า การบริการนั้นจะรวมถึงภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบผู้ตาม โดยผู้ตามสามารถเข้าใจได้ถึงบริการที่ได้รับจากผู้นำ

8.6 การไว้วางใจ (Trust) พลังแห่งการไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งเล็ก ๆ แต่ผู้นำใฝ่บริการต้องใช้เวลาอย่างมากในการสร้างความรู้สึกนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทำให้องค์การมีความเข้มแข็ง และมีผลเชิงบวกต่อการทำงานทีม สร้างความมั่นคงให้บุคคลในองค์กรและลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การไว้วางใจในภาวะผู้นำใฝ่บริการจะทำให้องค์การมีความอบอุ่น มีการยอมรับ และสร้างสรรค์บรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

8.7 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในภาวะผู้นำใฝ่บริการไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ผู้ตามขององค์กรนำมายึดถือเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการผลักดันให้ผู้ตามใช้ความพยายามและความสามารถในทางปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น เป็นการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในผลงานที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้ตามและความก้าวหน้าที่สุด

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของแพทเทอร์สัน จะเน้นในเรื่องการวางพื้นฐานขององค์กร การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นและผลักดันให้ผู้ตามแสดงศักยภาพของตนจนสามารถปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับสูงกว่าที่เคยคาดไว้เป็นการบ่มเพาะที่ต้องใช้เวลาแต่จะสามารถทำให้องค์การเกิดความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง มั่นคง และยั่งยืน

9. คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของแวกเดล

จากการศึกษางานวิจัยของแวกเดล (Waddell, 2006 : 235) พบว่า ได้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำให้บริการของ Patterson ในเรื่องของโครงสร้างภาวะผู้นำให้บริการในการประเมินเครื่องวัดภาวะผู้นำให้บริการและอธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของ Myers - Briggs Type Indicator (MBTI) ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มาจากภายนอกและภายในของภาวะผู้นำให้บริการ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและองค์ประกอบของภาวะผู้นำให้บริการ ได้แก่

9.1 ความรัก (Love) คือ ความรักในรูปแบบที่มีศีลธรรม เหมาะสมกับบุคคล เวลา และอย่างมีเหตุผลรวมถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมในอำนาจและการตัดสินใจ

9.2 การนอบน้อม (Humility) คือ การที่ผู้นำแสดงการให้เกียรติผู้ตามในการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการแสดงออก ผู้นำให้เวลาและใช้โอกาสในการเข้าถึงผู้ตาม ซึ่งถือเป็นวิธีการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างผู้นำและผู้ตาม

9.3 การไว้วางใจ (Trust) คือ ระดับความเชื่อมั่นในบุคคล ในความสามารถในความตั้งใจ การไว้วางใจช่วยสร้างบรรยากาศของศรัทธาในการปฏิบัติงานให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การส่งผลให้เกิดการเพิ่มระดับการบริการของทั้งสองฝ่ายคือทั้งผู้นำและผู้ตาม

9.4 การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นก่อนปฏิบัติกับตนเอง รวมถึงความรู้สึกในหน้าที่และความจงรักภักดี การไม่เห็นแก่ตัว เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิได้มุ่งหวังผลเพื่อตนเอง

9.5 การบริการ (Service) หมายถึง การที่ผู้นำช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งการบริการนี้จะเป็นตัวกระตุ้นในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถบรรลุความสำเร็จร่วมกัน

9.6 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ผู้นำและผู้ตามได้ร่วมกันวางนโยบาย ให้ความเข้าใจร่วมกัน และตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่ได้วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

9.7 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การที่ผู้ตามได้รับการบริการที่เป็นข้อมูลความรู้ การได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ เป็นส่วนสำคัญในการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตาม

สรุป การนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของแวกเดล เป็นการนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการที่พัฒนามาจากงานวิจัยของแพทเทอร์สัน ในการนำมาทดสอบเครื่องมือที่ใช้แบบวัด MBTI ที่ประกอบด้วย ความรัก การนอบน้อม การไว้วางใจ การไม่เห็นแก่ตัว การบริการ การมีวิสัยทัศน์ และการเสริมพลังอำนาจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บังอร ไชยเผือก (2550 : 93 - 96) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ตามความคิดเห็นของครู โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับช่วงชั้น และเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยเฉพาะในด้านคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการ พบว่า คุณลักษณะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับดี ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เจียรระไน ไชยนา (2553 : 47) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธานี พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบโดยจำแนก ตามเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

อนุวัฒน์ วิภาคารังคุณ (2553 : 85) ทำการวิจัยเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ใน 6 ด้าน ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรมการส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน พบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 6 ด้าน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ผู้บริหารสถานศึกษากับทัศนคติต่อการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

จิวรรณ เล่งพานิชย์ (2554 : 137) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบให้บริการในระดับมาก มีระดับการแสดงออกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการอยู่ในระดับมาก ทุกปัจจัยคือ ความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสิ้น ร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 80

อรวรรณ วงศ์ตุ่น (2555 : 98 - 99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากด้านมากไปน้อย คือ ด้านภูมิหลัง ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านสติปัญญา และด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของสถานศึกษาไม่พบว่าแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ปาริชาติ ชูปฏิบัติ (2555 : 141 - 142) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านกิจสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านประสิทธิผล และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ด้านมิตรสัมพันธ์ ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย รองลงมา ด้านประสิทธิผล ควรมีความเฉลียวฉลาดสามารถแก้ปัญหา นำข้อมูลสารสนเทศมาปรับปรุง พัฒนางานได้ และด้านกิจสัมพันธ์ควรมีความรู้ด้านวิชาการ และนิเทศ กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ทองสุข สะอาดปรุ (2555 : 92 - 93) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 - 7 พบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 - 7 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 - 7 จำแนกตามเพศ และขนาดของโรงเรียนไม่มี
ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจนฉัตร สิริเพ็ญ (2556 : 91 - 113) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลย พบว่า 1) ครูในสถานศึกษามี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ใน
ระดับมาก 3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวก กับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิรัฐติกา รจพจน์ (2557 : 82 - 83) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ใน
ระดับมาก ทั้งด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น
ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงภาวะผู้นำ และด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ 2) บรรยากาศ
องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด
แบบสัมฤทธิ์ผลและแบบมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง
3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมมีความสัมพันธ์
ทางลบในระดับต่ำกับบรรยากาศองค์การแบบใช้อำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี
ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบมนุษยสัมพันธ์และ
แบบสัมฤทธิ์ผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กาญจนา ศิลา (2556 : 103) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขนเครือข่ายที่ 19 พบว่า
1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขนเครือข่ายที่ 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ตามลำดับ คือ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้
นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา

2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขนเครือข่ายที่ 19 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม
ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ และจำแนก
ตามประสบการณ์การทำงานของครู พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้าง
มนุษยสัมพันธ์ ด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า
ไม่แตกต่างกัน

วิไลภรณ์ ไชยะเดช. (2556 : 115 - 120) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ
บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชนในจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ
ผู้นำใบริการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างพลังอำนาจ
ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์สุจริต และความเชื่อถือกับภาวะผู้นำใบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใบริการและสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำใบริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
พบว่า ครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย 2) ระดับภาวะผู้นำใบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ภาวะผู้นำใบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำใบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 4) ปัจจัยส่งผลต่อภาวะผู้นำ
ใบริการของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทธาทิพย์ เจริญนิพนธ์วานิช (2556 : 90) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบ
ใบริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยมี
วัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และ
การบริหารแบบร่วมกับภาวะผู้นำแบบใบริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
ในกรุงเทพมหานคร และ 2) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบใบริการ ผลการวิจัยพบว่า
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวก

กับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 82.30

องอาจ สิมเสน (2556 : 95 - 98) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า 1) ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านการมองการณ์ไกล การโน้มน้าวใจ การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาคน การตระหนักรู้ การสร้างวัฒนธรรม การทำงาน การสร้างมโนทัศน์ การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าของผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ 3) ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้แก่ ด้านการรับผิดชอบดูแล (X10) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน (X2) ด้านการโน้มน้าวใจ (X8) และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (X5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.733 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 59.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กนกกร ศิริสุข (2558 : 50) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำให้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดสงขลา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวม 2) ภาวะผู้นำให้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามากที่สุด คือ ตัวแปรการตระหนักรู้ รองลงมา คือ ตัวแปรการสร้างชุมชน ตัวแปรการเห็นอกเห็นใจ ตัวแปรการโน้มน้าวใจ ตัวแปรการเชี่ยวชาญรักษา ตัวแปรการพิทักษ์รักษา และตัวแปรการมุ่งมั่นพัฒนาคน ตามลำดับ

สมศักดิ์ พรหมชาย และสุนทรี ไพเราะ (2561 : 96 - 97) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น

ของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีเพศ และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

เอเบล (Abel. 2000 : 523 - 525) ได้ทำการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำเชิงบริการและสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการใช้เทคนิคเคสฟาย โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้งเพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อของการวิจัย คือ 1) คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำเชิงบริการเด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำเชิงบริการเด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงบริการมีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำใฝ่บริการไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่ม คือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวช นักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะพฤติกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำเชิงบริการได้รับการนำเสนอและเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีภาวะใฝ่บริการจากข้อมูลในการอภิปราย การทำรายการประเมินตนเอง ถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษารุ่นนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาล 4 แห่ง ในขณะที่เขาบริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้มีได้ประเมินตนเองว่า เป็นผู้นำเชิงบริการแต่ละคนได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่านไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้น แต่เป็นผู้นำใฝ่บริการในเวลาเดียวกัน

เดนนิส และ วินส์ตัน (Dennis & Winston. 2003 : 151) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบ เครื่องมือ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของเพจและหว่อง (Page & Wong) เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อ ให้เหลือ 20 ข้อที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่า Cronbach Alpha) 0.97 การมอบอำนาจ (Empowerment) ค่า Cronbach อัลฟา 0.89 และการให้บริการ (Service) 59 ค่า Cronbach อัลฟา 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบ

ที่เพจและห้วงหาได้ผลการศึกษา แสดงว่าเครื่องมือที่เพจและห้วงสร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรจะมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

ฮาดิน (Hardin, 2003 : 122 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553 : 130) ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้การศึกษาเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (In - Depth Interview) ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการของ Bolman & Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ อันได้แก่ ความซื่อสัตย์หรือนำใจไว้วางใจ ความรักหรือ เคารพการบริการ การฟัง และการมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจากการ ตรวจสอบเอกสารจะมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำใ้บริการในบริบทของธุรกิจ การศึกษา และแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการระดับนักเรียน นักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกัน สองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำใ้บริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บ ข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณ และใช้การสัมภาษณ์และสังเกต แบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการภาวะผู้นำใ้บริการเพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ดรูรี (Drury, 2004 : 128 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553 : 132) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้รับใช้ : เปรียบเทียบระดับกับ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำ ใ้บริการสามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจาก ภาวะผู้นำการจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำใ้บริการ แสดงให้เห็นว่า ช่องว่างของ การรับรู้ของพนักงานแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมี ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการกับความพึงพอใจในการทำงาน

แลมเบิร์ต (Lambert, 2004 : 77) ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณภาพความเป็นผู้นำใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์กรและความสำเร็จของนักเรียน: การศึกษาสหสัมพันธ์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศองค์กร และ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารใ้บริการ และท่าทีของ ผู้บริการ รวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยแบบทดสอบ มาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัศึกษามี ความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

สเปียร์ส (Spears. 2004 : 7 - 11) ได้ทำวิจัยเรื่อง การฝึกฝนความเป็นผู้นำใ้บริการ : ผู้นำผู้
 ผู้นำ ซึ่งเป็นบทความในวารสาร Leader to Leader ของแลรี ซี สเปียร์ส กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำใ้
 บริการที่เริ่มจาก โรเบิร์ต เค กรีนลีฟ ที่มีมาถึงปัจจุบันเริ่มต้นทศวรรษที่แล้ว ซึ่งเกิดเป็นการปฏิวัติ
 ในที่ทำงานรอบโลก มีอิทธิพลต่อความคิดต่อหลาย ๆ คนอย่างลึกซึ้ง แนวคิดเริ่มจากในทศวรรษ
 1960 ที่กรีนลีฟได้อ่านนวนิยายสั้นของเซอร์มานน์ เฮสส์ ชื่อว่า การเดินทางสู่ตะวันออก เป็นนิทาน
 การเดินทางของคนกลุ่มหนึ่งเพื่อเติมเต็มจิตวิญญาณ ทำให้กรีนลีฟได้คุณลักษณะที่สำคัญต่อ
 การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ คือ 1) รับฟังผู้อื่น (Listening) 2) มีใจเอื้ออาทร (Empathy) 3) รักษา
 เยียวยา (Healing) 4) ตระหนักรู้ (Awareness) 5) โน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) สร้างมโนทัศน์ได้
 (Conceptualization) 7) มองการณ์ไกล (Foresight) 8) พิทักษ์รักษา (Stewardship) 9) อุทิศตนเพื่อ
 ความเจริญของผู้อื่น (Commitment to the Growth of People) และ 10) สร้างชุมชน (Building
 Community)

แอนเดอร์สัน (Anderson. 2006 : 257 - 267) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ
 ในสถานศึกษาของรัฐเป็นกรณีศึกษา วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาผลกระทบของ
 ความเป็นผู้นำแบบใ้บริการที่มีต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐในระดับมัธยมศึกษา
 โดยระบุความหมายของพฤติกรรมผู้นำที่ชัดเจนและอิทธิพลของพฤติกรรมที่มีผลต่อองค์กรและ
 บุคคล ที่อยู่ภายในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำของลอบ
 (Laub) จากองค์การการประเมินภาวะผู้นำหรือ Organization of Leadership Assesment (OLA) มาใช้
 กับบุคลากรของสถานศึกษาของรัฐแห่งหนึ่งในมิดเวสต์เทิร์น (Midwestern) คำตอบจากผู้ตอบ
 แบบสอบถามจะถูกนำมาวิเคราะห์ตามการใช้ Subscale ของเครื่องมือ คือ การหาคุณค่าและการพัฒนา
 คนการแสดงออกถึงการมีคุณธรรมขั้นสูงการสร้างสังคมชุมชนและการแบ่งปันความเป็นผู้นำ
 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการใ้และการแบ่งปันความเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูงสุด การปฏิบัติของ
 ผู้นำแบบใ้บริการในการสร้างชุมชนและการแสดงออกถึงการมีคุณธรรมขั้นสูงได้ระดับรองลงมา
 ตามลำดับ การปฏิบัติในเรื่องการเห็นคุณค่าและการพัฒนาคนเป็นพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่อยู่ใน
 ระดับต่ำสุดจากการสัมภาษณ์การสังเกต และจากเอกสารที่เกี่ยวข้องได้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่
 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบใ้บริการนั้นได้รับการนิยามอย่างไรในบริบทของสถานศึกษาของรัฐ
 และในบริบทดังกล่าว คำว่า ผู้นำแบบใ้บริการนั้นถูกมองว่าเป็นอย่างไร ใจความหลักของนิยาม
 ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการและเชื่อมโยงให้เข้ากับเป้าหมายของบุคคล การวิจัยครั้งนี้ผลของ
 พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรและบุคลากรที่อยู่ในองค์กรในเชิงบวก

แบล็ค (Black. 2010 : 437 - 466) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะ
 ผู้นำใ้บริการและบรรยากาศของโรงเรียน เพื่อวัดภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant Leadership) โดยใ้

ระเบียบวิธีแบบผสมเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำไฟบริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School Climate) การวิจัยแบบผสม เริ่มด้วยการใช้เครื่องมือเชิงปริมาณที่ตรวจสอบกับตัวอย่าง 231 คนที่ได้จากการสุ่มจากครูที่สอนเต็มเวลา และจากตัวอย่างของผู้นำสถานศึกษา 15 คน ซึ่งมาจากประชากรของคณะกรรมการสถานศึกษา คาทอลิก ของเมืองออนตาริโอ (Ontario) ในแคนาดา หลังจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างถูกนำมาสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ข้อมูลที่ได้แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำไฟบริการและบรรยากาศของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการมีภาวะผู้นำไฟบริการ จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการวางแผนในการบริหารงาน มีการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ ให้พร้อมทั้งด้านคุณธรรม การทำงานร่วมแบ่งปัน การแบ่งงานให้แก่แต่ละฝ่ายตามความสามารถ การพัฒนาทีมงานในทุกรูปแบบ อีกทั้งในส่วนของผู้นำเองต้องมีบุคลิกภาพที่สง่างาม และการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้บรรยากาศในการสถานศึกษาเอื้อต่อการเรียนรู้ และผู้บริหารเองก็สามารถทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งกระบวนการทุกอย่างล้วนแต่มุ่งยกระดับการศึกษาในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 3,185 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มจากประชากรโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ เกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 ; อ้างถึงใน พิสนุ พองศรี. 2552 : 104) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 346 คน แล้วทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) อย่างมีสัดส่วน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบ่งประชากรโรงเรียนและแต่ละสหวิทยาเขต แบ่งโรงเรียนออกเป็นกลุ่มย่อยประกอบด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในแต่ละกลุ่มย่อยตามสหวิทยาเขต คือ เป็นกลุ่มย่อยในลักษณะชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดตามตารางเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน (พิสนุ พองศรี. 2552 : 104) และใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ให้กระจายไปตามสหวิทยาเขตและโรงเรียนต่าง ๆ ตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสาขาวิชา

สาขาวิชา	จำนวนประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
1. กระจ่าง	134	96	61	15	10	7
2. นางรอง	152	115	95	17	12	10
3. ประโคนชัย	363	67	49	39	7	5
4. พุทไธสง	140	205	34	15	22	4
5. เมืองบุรีรัมย์	257	165	115	28	18	12
6. ลำปลายมาศ	129	64	81	14	7	9
7. ละหานทราย	134	47	91	15	5	10
8. สตึก	108	147	68	12	16	7
9. หนองกี่	122	114	32	13	12	3
รวม	1,539	1,020	626	167	111	68
รวมทั้งสิ้น	3,185			346		

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ลักษณะคำถามเป็นแบบ

มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งคำถามครอบคลุมเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

- 1) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity)
- 2) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People)
- 3) การพัฒนาผู้อื่น (Develop People)
- 4) การสร้างชุมชน (Build Community)
- 5) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide Leadership)
- 6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership)

แบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Form) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรูปแบบและวิธีการสร้างแบบสอบถามในหัวข้อภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.2 สร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 นำเครื่องเครื่องมือที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

2.4.1 นายชนกฤติ พรหมบุตร วุฒิทางการศึกษา ค.ม. (การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนละหานทรายวิทยา อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.4.2 นายภานุวัชร ปุระณะศิริ วุฒิทางการศึกษา ป.ศ. (การวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติ

การศึกษา)ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้เชี่ยวชาญด้านวัดและประเมินผล

2.4.3 นางสาวรรณา ศูนย์คำ วุฒิทางการศึกษา ค.บ. (สาขาภาษาไทย) ตำแหน่ง

ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนห้วยราชพิทยาคม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จังหวัดบุรีรัมย์ ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.6 หาค่าอำนาจจำแนก โดยการวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ หาค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนแต่ละข้อ ทั้งกลุ่มสูง กลุ่มต่ำ ทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t -test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือถ้าค่า t มีค่า 1.75 ขึ้นไป ถือว่า มีอำนาจจำแนกสูงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 260) ผลปรากฏว่า ผ่านเกณฑ์ทุกข้อโดยมีค่า t ตั้งแต่ 1.852 ถึง 4.377

2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.996 ซึ่งมีค่าสูงสุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกจ่ายตามโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดวันรับแบบสอบถามคืน
3. เมื่อถึงกำหนดวันรับคืน ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
4. กรณีไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้ติดตามด้วยตนเองเพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนทั้งหมดหรือให้ได้มากที่สุด ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 346 ฉบับเก็บรวบรวมมาได้จำนวน 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. กรอกรหัสแบบสอบถาม ตั้งแต่ฉบับแรกถึงฉบับสุดท้าย
3. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามแต่ละฉบับ แล้วประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ

4. ศึกษาสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่และร้อยละ
5. ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูล การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด.

2553 : 118)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยใช้ t - test Independent

7. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้ค่า F - test

8. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเป็นประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอข้อมูลเป็นตารางแสดงจำนวนและร้อยละ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 อำนาจจำแนกรายข้อ โดยการทดสอบค่าที (t - test) โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 260)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{n}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าอำนาจจำแนก
	\bar{X}_H	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ได้คะแนนสูง
	\bar{X}_L	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำ
	S_H^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่ได้คะแนนสูง
	S_L^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำ
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำที่นำมาวิเคราะห์

1.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 261)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum s_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 304)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนของข้อมูล

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,

2553 : 126)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x แทน คะแนนแต่ละตัว

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

\sum แทน ผลรวม

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประเภทการทำงาน ใช้ t - test (Independent Samples) โดยมีสูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 328)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}\right)}}$$

เมื่อ t แทน ค่าอำนาจจำแนก

X_1, X_2 แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2

n_1, n_2 แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2

S_1^2, S_2^2 แทน ความแปรปรวนกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way Analysis of Variance) หรือ F - test ใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 328)

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ F แทน ค่าการแจกแจงของ F
 MS_B แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
 MS_W แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อพบความแตกต่างในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') โดยใช้สูตรดังนี้

$$Cv_d = \sqrt{(K-1)(F^*)(MS_{within})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}$$

เมื่อ K แทน จำนวนกลุ่มในกลุ่มตัวอย่าง
 F^* แทน ค่า F ที่เปิดจากตาราง (Critical Value)
 MS_{within} แทน ค่า Mean Square within Group
 n_1, n_2 แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - distribution

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน ซึ่งจะปรากฏดังตาราง 4.1 ดังนี้

ตาราง 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ลักษณะของตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ทำงาน		
1.1 ไม่เกิน 10 ปี	144	41.62
1.2 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	202	58.38
2. ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
2.1 ขนาดเล็ก	68	19.65
2.2 ขนาดกลาง	111	32.08
2.3 ขนาดใหญ่	167	48.27
รวม	346	100.00

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 346 คน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ประกอบด้วยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 10 ปี มีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 41.62 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 58.38 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 19.65 ขนาดกลาง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 32.08 และขนาดใหญ่ จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 48.27

ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ซึ่งปรากฏดังตาราง 4.2 ถึง 4.8
ดังนี้

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไ้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
1	ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ	4.18	0.66	มาก	1
2	ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	4.05	0.75	มาก	4
3	ด้านการพัฒนาผู้อื่น	3.99	0.75	มาก	6
4	ด้านการสร้างชุมชน	4.09	0.72	มาก	3
5	ด้านการแสดงภาวะผู้นำ	4.00	0.79	มาก	5
6	ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ	4.13	0.73	มาก	2
	รวมเฉลี่ย	4.07	0.67	มาก	

จากตาราง 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.67) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.66) รองลงมา คือ
ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.73) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
ด้านการพัฒนาผู้อื่น ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.75)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
1	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลให้ครูรับทราบ	4.26	0.79	มาก	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ	4.28	0.78	มาก	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายแนวทางการบริหารงาน โดยใช้คำพูดที่เหมาะสมให้บุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกันเข้าใจ	4.23	0.79	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจและเจรจากับบุคลากร เมื่อพบความขัดแย้งต่อกัน	4.19	0.76	มาก	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงาน	4.18	0.76	มาก	5
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าอบรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานตามแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.16	0.81	มาก	7
7	ผู้บริหารสถานศึกษาขอรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	4.08	0.93	มาก	10
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.18	0.92	มาก	5
9	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การสื่อสาร 2 ทางแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน	4.09	0.85	มาก	9

ตาราง 4.3 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนโดยนำหลักวิชาการและทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน	4.13	0.90	มาก	8
รวมเฉลี่ย		4.18	0.66	มาก	

จากตาราง 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.66) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกแก่นักลกรอยู่เป็นประจำ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.78) รองลงมา คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลให้ครูรับทราบ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้นักลกรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.93)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเคารพให้เกียรติต่อบุคลกรในสถานศึกษา	4.18	0.83	มาก	3
12	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ และเคารพในความสามารถของบคลกรในการทำงาน	4.20	0.91	มาก	1
13	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของบคลกร	4.12	0.85	มาก	5

ตาราง 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
14	ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวชมเชยหรือแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.19	0.85	มาก	2
15	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรแม้ไม่มีการร้องขอ	4.17	0.92	มาก	4
16	ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.99	0.88	มาก	6
17	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	3.95	0.87	มาก	7
18	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัวพร้อมร่วมแก้ไขปัญหากับบุคลากรด้วยความเต็มใจ	3.91	0.87	มาก	9
19	ผู้บริหารสถานศึกษากระตือรือร้นที่จะแสวงหาแนวทางช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากร	3.85	0.85	มาก	10
20	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและความรับผิดชอบพร้อมทั้งให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ	3.92	0.91	มาก	8
รวมเฉลี่ย		4.04	0.75	มาก	

จากตาราง 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.75) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ และเคารพในความสามารถของบุคลากรในการทำงาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.91) รองลงมา คือ ข้อ 14 ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวชมเชยหรือแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.19$,

S.D. = 0.85) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 19 ผู้บริหารสถานศึกษากระตือรือร้นที่จะแสวงหาแนวทางช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.85)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการพัฒนาผู้อื่น โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการพัฒนาผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
21	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความผิดพลาดความขัดแย้ง เป็นโอกาสของการเรียนรู้	3.88	0.83	มาก	10
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาและเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.97	0.89	มาก	7
23	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยในชีวิตการทำงาน และความเป็นอยู่ของบุคลากร	4.02	0.79	มาก	5
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	4.05	0.88	มาก	2
25	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่บุคลากร	4.01	0.91	มาก	6
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	4.08	0.91	มาก	1
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร	4.05	0.89	มาก	3
28	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรที่ทำทายความสามารถ	4.05	0.91	มาก	3
29	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น	3.90	0.80	มาก	9

ตาราง 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการพัฒนาผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
30	ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่	3.92	0.83	มาก	8
รวมเฉลี่ย		3.99	0.75	มาก	

จากตาราง 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการพัฒนาผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.75) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 26 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.91) รองลงมา คือ ข้อ 24 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.88) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความผิดพลาดความขัดแย้ง เป็นโอกาสของการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.83)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการสร้างชุมชน โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการสร้างชุมชน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	4.02	0.87	มาก	9
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	4.05	0.84	มาก	7
33	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการทำงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	4.19	0.87	มาก	1
34	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมแสดงความคิดเห็นกับบุคลากรเพื่อทำให้สถานศึกษาและชุมชนเกิดการพัฒนา	4.14	0.87	มาก	3

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสร้างชุมชน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
35	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.17	0.86	มาก	2
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม	4.02	0.80	มาก	9
37	ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิของคนส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง	4.12	0.82	มาก	4
38	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	4.08	0.81	มาก	6
39	ผู้บริหารมุ่งสร้างบรรยากาศเชิงบวกที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.78	มาก	7
40	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนให้มีความสามัคคี พึ่งพา ช่วยเหลือกัน	4.09	0.86	มาก	5
รวมเฉลี่ย		4.09	0.72	มาก	

จากตาราง 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 ด้านการสร้างชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.72) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 33 ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการทำงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.87) รองลงมา คือ ข้อ 35 ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.86) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 31 ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.87) และข้อ 36 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.80)

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงภาวะผู้นำ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการแสดงภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
41	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา	4.25	0.86	มาก	1
42	ผู้บริหารสถานศึกษามองภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน	4.12	0.86	มาก	3
43	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประโยชน์ในทุกโอกาสที่มีเพื่อสื่อความหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนได้ทราบ	4.07	0.93	มาก	5
44	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.10	0.96	มาก	4
45	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหาวิธีแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.15	0.98	มาก	2
46	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	3.90	1.01	มาก	7
47	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้ความรู้หรือประสบการณ์ในหลาย ๆ ด้านของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	3.80	1.02	มาก	9
48	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการประเมิน การปฏิบัติงานของตนเองและผลการดำเนินงานสถานศึกษา	3.77	1.01	มาก	10

ตาราง 4.7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการแสดงภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
49	ผู้บริหารสถานศึกษาารู้เท่าทันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา	3.85	1.06	มาก	8
50	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด	3.96	1.09	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.00	0.79	มาก	

จากตาราง 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.79) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 41 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.86) รองลงมาคือ ข้อ 45 ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหาวิธีแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.98) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 48 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการประเมิน การปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 1.01)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
51	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรตัดสินใจและสั่งการแทนได้ในบางภารกิจที่ไม่ขัดต่อระเบียบของทางราชการ	3.97	1.07	มาก	8
52	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการโน้มน้าว จูงใจมากกว่าการขู่บังคับ	3.87	0.97	มาก	10
53	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการงานต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบทางราชการและข้อตกลงร่วมกัน	3.92	0.90	มาก	9
54	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากการเป็นผู้นำ	4.12	0.86	มาก	6
55	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ	4.02	0.82	มาก	7
56	ผู้บริหารสถานศึกษามีการร่วมแบ่งปันในสถานะตำแหน่ง เกียรติยศ	4.22	0.81	มาก	5
57	ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติบุคลากรโดยการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามความรู้ และความถนัด	4.32	0.83	มาก	2
58	ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.35	0.82	มาก	1
59	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแรงคิดในการปฏิบัติงาน	4.24	0.80	มาก	4
60	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.30	0.73	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.13	0.73	มาก	

จากตาราง 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 58 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.82) รองลงมา คือ ข้อ 57 ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติบุคลากร โดยการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามความรู้ และความถนัด ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.83) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 52 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการโน้มน้าว จูงใจมากกว่าการขู่บังคับ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.97)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ซึ่งปรากฏดังตาราง 4.9 - 4.11 ดังนี้

ตาราง 4.9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา	ไม่เกิน 10 ปี		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ	4.13	0.68	4.21	0.64	1.280
2. ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	3.96	0.76	4.11	0.73	1.913
3. ด้านการพัฒนาผู้อื่น	3.92	0.77	4.04	0.73	1.627
4. ด้านการสร้างชุมชน	4.06	0.73	4.12	0.71	0.747
5. ด้านการแสดงภาวะผู้นำ	4.08	0.76	3.94	0.81	1.610
6. ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ	4.14	0.74	4.13	0.72	0.128
รวม	4.05	0.69	4.09	0.65	0.661

จากตาราง 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตาม
ขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ	4.24	0.70	4.23	0.51	4.12	0.73	1.288
2. ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	4.13	0.75	4.09	0.60	3.98	0.83	1.222
3. ด้านการพัฒนาผู้อื่น	4.10	0.75	4.02	0.59	3.93	0.83	1.267
4. ด้านการสร้างชุมชน	4.14	0.73	4.09	0.56	4.07	0.81	0.231
5. ด้านการแสดงภาวะผู้นำ	3.81	0.88	3.99	0.69	4.08	0.81	2.684
6. ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ	4.22	0.71	4.13	0.59	4.10	0.81	0.696
รวม	4.11	0.66	4.09	0.52	4.05	0.76	0.252

จากตาราง 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไ้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดโรงเรียน
โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปรากฏดังตาราง 4.11

ตาราง 4.11 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ	76	100
1. ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพที่สง่างาม	21	27.63
2. ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนและทำงานตามนโยบาย	19	25.00
3. ผู้บริหารควรศึกษาและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ รอบด้าน	15	19.74
4. ผู้บริหารควรใช้จ่ายงบประมาณ ตามแผนการปฏิบัติงาน โปร่งใส ตรวจสอบได้	13	17.10
5. ผู้บริหารควรเข้าใจและบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการ	8	10.53
ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	42	100
1. ผู้บริหารควรแบ่งงานแต่ละฝ่ายตามความสามารถและความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	32	76.19
2. ผู้บริหารควรเป็นพี่เลี้ยง ให้ความรู้ และแนะนำในการรับการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น	7	16.67
3. ผู้บริหารควรให้เกียรติและไว้ใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระตามศักยภาพ	3	7.14
ด้านการพัฒนาผู้อื่น	46	100
1. ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุน งบประมาณในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรทางการศึกษา	28	60.87
2. ผู้บริหารควรจัดสรรบุคลากรเข้ารับการพัฒนาให้ตรงกับภาระงานและความถนัดของบุคคล	12	26.09
3. ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน	4	8.69

ตาราง 4.11 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
4. ผู้บริหารควรกำหนดให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนปีการศึกษาละ 1 เรื่องเป็นอย่างน้อย	2	4.35
ด้านการสร้างชุมชน	73	100
1. ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา	29	39.72
2. ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	25	34.25
3. ผู้บริหารควรจัดให้การแข่งขันกีฬาชุมชนสัมพันธ์ปีละครั้ง	11	15.07
4. ผู้บริหารควรจัดกิจกรรม PLC ในตารางสอนและปฏิบัติให้เป็นปัจจุบัน	5	6.85
5. ผู้บริหารควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อความต้องการของครูนักเรียน	3	4.11
ด้านการแสดงภาวะผู้นำ	42	100
1. ผู้บริหารควรบริหารงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	14	33.33
2. ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	10	23.81
3. ผู้บริหารควรใช้หลักทฤษฎีในการบริหารที่หลากหลายตามบริบทของสถานศึกษา และสถานการณ์ปัจจุบัน	9	21.43
4. ผู้บริหารควรตรงต่อเวลา	5	11.91
5. ผู้บริหารควรมีหลักการบริหารสถานศึกษาที่ดีเป็นแบบอย่างได้	4	9.52
ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ	70	100
1. ผู้บริหารควรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น	27	38.57
2. ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	21	30.00
3. ผู้บริหารควรเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา	13	18.57
4. ผู้บริหารควรเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะการบริหารองค์กร และนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร	9	12.86

จากตาราง 4.11 พบว่า ครูได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ คือ ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพที่สง่างาม (ร้อยละ 27.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนและทำงานตามนโยบาย (ร้อยละ 25) ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น คือ ผู้บริหารควรแบ่งงานแต่ละฝ่ายตามความสามารถและความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา (ร้อยละ 76.19) รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นที่เลื่อมใส ให้ความรู้ และแนะนำในการบริการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น (ร้อยละ 16.67) ด้านการพัฒนาผู้อื่น คือ ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรทางการศึกษา (ร้อยละ 60.87) รองลงมา คือ ผู้บริหารควรจัดสรรบุคลากรเข้ารับการพัฒนาให้ตรงกับภาระงานและความถนัดของบุคคล (ร้อยละ 26.09) ด้านการสร้างชุมชน คือ ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา (ร้อยละ 39.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 34.25) ด้านการแสดงภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารควรบริหารงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ (ร้อยละ 33.33) รองลงมา คือ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กล่าวคือ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ (ร้อยละ 23.81) และด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารควรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น (ร้อยละ 38.57) รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (ร้อยละ 30) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมุติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียน

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน
2. ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 3,185 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มจากประชากร โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง
สำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 ; อ้างถึงในพิสนุ พงศรี 2552 : 104)
ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 346 คน แล้วทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)
โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้รับ
คำปรึกษาจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ใน
การวิจัย เป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จังหวัดสุรินทร์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยทดสอบด้วย t - test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
.05 หรือถ้าค่า t มีค่า 1.75 ขึ้นไป ถือว่ามีอำนาจจำแนกสูงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์.
2555 : 260) ผลปรากฏว่ามีค่า t ตั้งแต่ 1.852 ถึง 4.37 และหาความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา
ตามวิธีของครอนบาค ผลปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.996 และนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวม โดยส่งแบบสอบถามยังครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 346 ฉบับ และได้รับกลับคืนมา จำนวน 346 ฉบับ คิดเป็น
ร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

4.1 การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่
(Frequency) หรือร้อยละ (Percentage) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย

4.2 ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยใช้ค่า (t - test)

4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้ค่า (F - test)

4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเป็นประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอข้อมูลเป็นตารางแสดงจำนวนและร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการมุ่งศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ รองลงมา คือ ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาผู้อื่น

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีจำนวนมากที่สุดและรองลงมาในแต่ละด้าน ได้แก่

3.1 ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพที่สง่างาม รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนและทำงานตามนโยบาย

3.2 ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรแบ่งงานแต่ละฝ่ายตามความสามารถและความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นที่เลื่อมใส ให้ความรู้ และแนะนำในการรับการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น

3.3 ด้านการพัฒนาผู้อื่น ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรทางการศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารควรจัดสรรบุคลากรเข้ารับการพัฒนาให้ตรงกับภาระงานและความถนัดของบุคคล

3.4 ด้านการสร้างชุมชน ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.5 ด้านการแสดงภาวะผู้นำ มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรบริหารงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ

3.6 ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ รองลงมา คือ ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการพัฒนาผู้อื่น จากผลวิจัยที่พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้ารับการอบรมในเรื่องการบริหารสถานศึกษามาเป็นอย่างดี และนำหลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วม และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มาเป็นแนวการบริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานแบบทีม ให้ครูในสถานศึกษามีความรัก ความสามัคคี มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งยอมรับความคิดเห็นและนำข้อเสนอแนะมาพิจารณา ไตร่ตรอง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด สำหรับการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาชีพอย่าง ต่อเนื่อง ครูสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการสนับสนุน การบริหารงานของสถานศึกษา สร้างขวัญกำลังใจแก่ครูตามความเหมาะสม สามารถโน้มน้าวครูให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ อีกทั้งผู้บริหารยังเป็นบุคคลที่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนสำหรับบริหารสถานศึกษา จึงส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนฉวีภักดิ์ศิริเพ็ญ (2556 : 91 - 113) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลย พบว่าครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ งามอาจ สิมเสน (2556 : 95 - 98) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัฐติกาฬ รจพจน์ (2557 : 82 - 83) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียน ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ที่ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานโดยการกำหนดแผนงานและโครงการใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร และมีการพัฒนาตนเอง สนับสนุนครูได้แสวงหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการให้เกียรติและความเป็นกันเองกับครู จึงส่งผลให้ครูที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เจียรระโน ไชยนา (2553 : 47) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธานี พบว่า ผลการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ ชูปฏิบัติ (2555 : 141 - 142) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู

ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ พรหมชาย และสุนทรี ไพเราะ (2561 : 96 - 97) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ในภาพรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ที่ผลวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกสถานศึกษามีความเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษา เห็นความสำคัญและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน โดยการสร้างบรรยากาศ ความนับถือใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ เกิดความรัก ความสามัคคี มีใจในการทำงานอย่างปราศจากอคติ และคอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารสถานศึกษา จึงส่งผลให้ครูที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศตพล หมั่นวิชาดี (2551 : 110 - 111) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติไชยนา (2553 : 47) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ผลการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ พรหมชาย และสุนทรี ไพเราะ (2561 : 96 - 97) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ด้านการให้คุณค่า

แก่ผู้อื่น ผู้บริหารควรแบ่งงานแต่ละฝ่ายตามความสามารถ และความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างใหม่ คือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไปมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี ในเรื่องทิศทางการศึกษาไทย ซึ่งจะต้องมีสัมพันธภาพกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของยุคสังคมนวัตกรรมและการปฏิรูปการศึกษา จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบหมายภาระหน้าที่ให้แก่ครูให้สอดคล้องกับความสามารถ และศักยภาพของครูตรงกับหน้าที่ต่าง ๆ ในสารสนเทศของสถานศึกษา และแบ่งหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ชัดเจนเพื่อการจัดการเรียนการสอนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สำราญ แสงจันทร์ (2551 : 48) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครู อำเภอนาหวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ข้อเสนอแนะในการปรับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา อำเภอนาหวี สรุปได้ดังนี้ ควรมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของครู และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัฐติกาล รจพจน์ (2557 : 82 - 83) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ผู้บริหารควรแบ่งงานแต่ละฝ่ายตามความสามารถ และความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ ดังนั้น สถานศึกษามีนโยบายการประชุมประจำเดือนของสถานศึกษาในการประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ

อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ธุรการในการเดินหนังสือราชการให้ครู บุคลากรและผู้ปกครอง นักเรียนทราบในเรื่องของการจัดการศึกษา

2. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ และเคารพในความสามารถของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นสถานศึกษาควรมีนโยบายการนิเทศติดตามการดำเนินงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการนิเทศติดตามการดำเนินงานของครูและบุคลากร และประชุมอย่างไม่เป็นทางการเดินสำรวจสถานศึกษาด้วยตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การจัดการเรียนการสอน และภาระงานทั้ง 4 งานได้ถูกต้อง

3. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการพัฒนาผู้อื่น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนั้นสถานศึกษาควรจัดทำนโยบายการพัฒนาครูไว้ในแผนปฏิบัติการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนครูในการพัฒนาวิชาชีพทุกประเภทให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งก่อนและระหว่างการดำรงตำแหน่งเพื่อให้มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานและบริหารจัดการการดำเนินงาน ของหน่วยงานและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

4. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการสร้างชุมชน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการทำงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ดังนั้นสถานศึกษาควรมีนโยบายโครงการสัมพันธ์ชุมชนระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีโครงการประชุมผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เพื่อชี้แจงดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ

5. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการแสดงภาวะผู้นำ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาควรจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3 ปี และแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกปีการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรมีการประชุมร่วมกับบุคลากรวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

6. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการแสดงภาวะผู้นำ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจัดให้มีนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีโครงการประชุมครูทุกคน ทุกฝ่ายเพื่อวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาทุกปีการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาต่อไป
3. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบกับตัวแปรมากขึ้น เช่น ตำแหน่ง อายุ เพศ เพราะจะทำให้
มีผลงานวิจัยที่ชัดเจนและได้แนวทางการพัฒนาตรงกับสภาพจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกกร ศิริสุข. (2558). ภาวะผู้นำใ้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- กาญจนฉัตรภูษา ศิริเพ็ญ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- กาญจนา ศิลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- แก้ว ชิตตะขบ. (2547). รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิรัฐติกาล รจพจน์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ร้อยเอ็ด : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- เจียรระไน ไชยนา. (2553). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ทองสุข สะอาดปัฐ. (2555). การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนของครู และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 - 7. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ธีระ รุณเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.**

กรุงเทพฯ : แอล. ที. เพรส.

บ๋องอ ไชยเผือก. (2550). **การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน**

คาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. สารนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2555). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภาควิชา**

ทดสอบ และวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 10. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

บุรีรัมย์.

ปราชญา กล้าผจญ. (2548, สิงหาคม). **“นักบริหารการศึกษามืออาชีพ”.** วารสารวงการครู.

2(19) : 42 - 45).

ปาริชาติ ชูปฏิบัติ. (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน**

เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรม**

นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ ว.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิสนุ พงศ์ศรี. (2552). **การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.** กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.

ภรณ์ อนันต์นาวิ. (2552). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี : มนตรี.

_____. (2553). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. ชลบุรี : มนตรี.

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546, มกราคม - มิถุนายน). **ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership).** วารสาร

บริหารธุรกิจรังสิต. 5(10) : 54 - 60.

มัทนา นิถานานนท์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการกับผลการปฏิบัติงานของครู**

ผู้ประสานงานโครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

รุ่ง แก้วแดง. (2543). **ปฏิวัติการศึกษาไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มติชน.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ :

อักษรภาพพัฒนา.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่สะท้อนต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.**
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). **การพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธนวิซการพิมพ์ จำกัด.
- วิไลภรณ์ ไชยะเดช. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
อนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัด
ขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเลย.**
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **รายงานการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์งานวิจัยทางการบริหารการศึกษา.**
สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมคิด บางโม. (2552). **รายงานสัมพันธและรวมกฎหมายแรงงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุงใหม่.**
กรุงเทพฯ : เอส เค บุ๊คส์.
- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีมและ
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ว.ม.
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- สมุทร ชำนาญ. (2554, มีนาคม). “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ : มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา”
วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 5(1) : 10 - 22.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). **หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์.**
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2553). **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์การ : แนวคิด หลักการ
ทฤษฎีและงานวิจัย. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.**
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (2561). **ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัด สพม.
เขต 32 (บุรีรัมย์). สืบค้นเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561, จาก**
[http://data.boppobec.info/emis/school.php?Area_CODE=101732.](http://data.boppobec.info/emis/school.php?Area_CODE=101732)
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (2562). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2562. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2562, จาก**
[http://www.ssbr.go.th/rayngan-kar-kakab-tidtam-kar-danein-ngan-ray-tirmas-1.](http://www.ssbr.go.th/rayngan-kar-kakab-tidtam-kar-danein-ngan-ray-tirmas-1)
- สุทธาทิพย์ เจริญนิพนธ์วานิช. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- องอาจ สิมเสน. (2556). **ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนุวัฒน์ วิชาคารงคุณ. (2553). **การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิ คะเชนต์คาบาเรียลแห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Abel, A. T. (2000). **The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders**. Doctor Dissertation (Educational Leadership and Policy Studies).
USA : Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Anderson, J. D. (2006). **Servant Leadership in Public Schools : A Case Study**. Doctoral Dissertation (Education). USA : University of Missouri - Columbia.
- Arnold, H. & Feldman, D. C. (1986). **Intergroups Conflict in Organization Behavior**.
New York : McGraw - Hill.
- Autry, C. W, Zacharia, Z. G. & Lamb, C. W. (2001). **The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom - line Performance**.
California : Prima Publishing.
- _____. (2008, September). "A Logistics Strategy Taxonomy". **Journal of Business Logistics**.
29(2) : 27 - 51.
- Baggett, B. (1997). **Power Serve: 236 Inspiring Ideas on Servant Leadership**. Germantown,
TN : Saltlo Press.
- Bass, B. M. (1990). **Bass and Stogdill 's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications**. 3rd ed. New York : The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1990). **Management : Function and Strategy**. Boston : Irwin.
- Batten, J. (1997). Servant - Leadership: a Passion to Serve, in L.C. Spears. (Ed.), **Insights on Leadership : Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership**. (pp. 38 - 53).
New York : John Wiley & Sons.

- Bennis, W. (2002). "Become a Tomorrow Leader". In L.C. Spears, (Ed.), **Focus on Leadership : Servant Leadership for the Twenty - First Century**. (pp. 101 - 109). New York : Wiley.
- Bennis, W. & Goldsmith, J. (1997). **Learning to Lead : A Workbook on Becoming a Leader**. Updated ed. Massachusetts : Addison - Wesley, Reading.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1997). **Leaders Strategies for Taking Charge**. New York : Harper Collins.
- Black, G. L. (2010, June). "Correlation Analysis of Servant Leadership and School Climate." **Catholic Education : A Journal of Inquiry and Practice**. 13(4) : 437 - 466.
- Blanchard, K. H. (2000, September). "Leadership by the Book." **Executive Excellence**. 17(3) : 4 - 5.
- Block, P. (1993). **Stewardship : Choosing Service Over Self Interest**. San Francisco, California : Berrett - Koehler.
- Buchen, I. (1998). " Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions". **Journal of Leadership Studies**. 5(1) : 25 - 34.
- Burns, M. (1987). **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Cedar, P. A. (1987). **Strength in Servant Leadership**. Waco, Texas : Word Books.
- Certo, S. C. (2006). **Modern Management**. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Ciulla, J. (1998). **Ethics: The Heart of Leadership**. Westport, CT : Praeger.
- Clawson, J. G. (1999). **Level Three Leadership : Getting Below the Surface**. Upper Saddle River, New Jersey : Prince-Hall.
- Coulter, M. (2002). **The Seven Habits of Highly Effective People : Restoring the Character Ethic**. New York : Rockefeller Center.
- Covey, S. R. (1990). **Principle - Centered Leadership**. New York : Fireside Books - Simon and Schuster.
- _____. (2002). Servant - Leadership and Community Leadership in the Twenty - First Century. In L.C. Spears. (Ed.), **Focus on Leadership : Servant - Leadership for the 21st Century**. (pp.24 - 34). New York : John Wiley & Sons, Inc.
- _____. (2006, July). "Servant Leadership : Use Your Voice to Serve Others." **Leadership Excellence**. 23(12) : 5 - 6.

- Crom, M. (1998). "The Leader as Servant". **Training**. 35(7) : 6.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership : Theory and Practice**. Fort Worth Tex : Dryden Press
- De Pree, M. (1989). **Leadership is an Art**. New York : Dell Publishing Group.
- _____. (1997). **Leading without Power: Finding Hope in Serving Community**.
San Francisco, California : Jessey - Bass,
- Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005, December). "Development of the Servant Leadership
Assessment Instrument." **Leadership & Organization Development Journal**. 26(8) :
600 - 615.
- Dennis, R. S. & Winston, B. E. (2003, December). "A Factor Analysis of Page and Wong's
Servant Leadership Instrument." **Leadership and Organization Development
Journal**. 24 (8) : 455 - 459.
- Draft, R. L. (2005, December). "Leadership Development : A Review in Context." **The Leadership
Quartely**. 11(4) : 581 - 613.
- Drury, S. (2004). **Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and
with Job Satisfaction and Organizational Commitment**. Virginia Beach ,VA : Regent
University.
- Eisenberg, N. (1986). **Altruistic Emotion, Cognition, and Behavior**. Arizona : Arizona State
University.
- Fairholm, G. W. (1997). **Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in
the New American Workplace**. Westport, Connecticut : Praeger.
- _____. (1998). **Perspectives on Leadership : From the Science of Management to its
Spiritual Heart**. Westport, Connecticut : Quorum Books.
- Fiedler, F. E. & Chemer, M. M. (1974). **Spiritual Leadership and Organization Performance :
An Exploratory**. Central Texas : Tarleton State University.
- Fiedler, F. E. (1965, September - October). "Engineer the Job to Fit the Manager," **Harvard
Business Review**. 43(5) : 538 - 551
- French, J. & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. in D. Cartwright (Ed.), **Studies of
Social Power**. (pp. 311 - 320). Ann arbor, MI : Institute for Social Research.
- Frick, D. & Spears, L. (Eds.). (1996). **On Becoming a Servant Leader**. San Francisco : Jossey-
Bass.

- Fullan, M. (2003). **The Moral Imperative of School Leadership**. Thousand Oaks, CA : Corwin.
- Gordon, J. R. (1990). **Management and Organizational Behavior**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Greenleaf, R. K. (1977). **Servant Leadership**. Mahwah, New Jersey : Paulist Press.
- Hardin, F. W. (2003). **Impacting Team Public School though a Student Servant - Leader Model : A Case Study**. Doctoral Dissertation (Doctor of Education). Texas : Texas Tech University.
- Hauser, M. & House, R. J. (2000). **Handbook of Principles of Organizational Behavior**. Malden, MA : Blackwell Publishers, Inc.
- Heilbrun, I. (1994, August). "Can Leaders be Studied?" **The Wilson Quarterly**. 18(2) : 65 - 72.
- _____. (2002). **The Leadership Experience**. 2nd ed. Orlando, FL : Hartcourt College Publishers.
- _____. (2005). **The Leadership Experience**. 3rd ed. Mason, OH : Thomson South - Western.
- Herman, H. (2003). **The Journey to the East : A Novel**. London : Macmillan Education
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**. 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- _____. (1996). **Management of Organizational Behavior**. 7th ed. Upper Sandle River, New Jersey : Prentice - Hall.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 8th ed. New York : McGraw - Hill.
- Jencks, C. (1990). **Varieties of Altruism**. Chicago : University of Chicago.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). **Credibility : How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It**. San Francisco, California : Jossey - Bass.
- _____. (1997). **Leadership Practices Inventory (LPI) : Participant 's Workbook**. 2nd ed. San Francisco, California : Jossey - Bass / Pfeiffer.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970, September). "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement**. 30(3) : 607 - 610.
- Lambert, W. E. (2004). **Servant Leadership Qualities of Principals Organizational Climate and Student Achievement : A Correlation Study**. Florida : Southeastern University.

- Laub, J. A. (2003). **Defining Servant Leadership and The Healthy Organization**. Retrieved 5 September 2019, from [www.olagroup.com / Display. asp? Page = servant leadership](http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant%20leadership).
- _____. (2004, August). "Defining Servant Leadership: a Recommended Typology for Servant Leadership". **Paper Presented at the Servant Leadership Research Roundtable**. Virginia : Regent University, Virginia Beach. 62(2) : 607 - 621.
- Lawrence, L. J. (2002, October). " For Truly, I Tell You, They Have Received Their Reward : Investigating Honor Precedence and Honor Virtue." **The Catholic Biblical Quarterly**. 64(4) : 687 - 702.
- Lewin, L. & White, R. K. (1939, May). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate." **Journal of Social Psychology**. 10(5) : 269 - 299.
- Likert, R. A. (1967). **The Key Practices of Servant – Leader**. Retrieved 20 December 2019, from <http://www.greenleaf.org/whats/Thekeypracticesfservant-leade.pdf>.
- Livovich, M. P., Jr. (1999). **An Investigation of Servant Leadership in Public School Superintendents in the State of Indiana**. Doctoral Dissertation (Doctor of Education). Indiana : Graduate School Indiana State University.
- Manz, C. C. (1998). **The Leadership Wisdom of Jesus : Practical Lessons for Today**. Barrett - San Francisco Koehler Publishers.
- Martin, M. M. (1998, March). "Trust Leadership." **The Journal of Leadership Studies**. 5(3) : 41 - 49.
- Maxwell, J. C. (1996). **Qualitative Research Design : An Interactive Approach**. Thousand Oaks, California : Sage.
- _____. (1998). **The 21 Irrefutable Laws of Leadership : Follow Them and People will Follow You**. Nashville Tennessee : Thomas Nelson Publishers.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995, July). "An Integrative Model of Organizational Trust". **Academy of Management Review**. 20(3) : 709 - 734.
- McGee - Cooper, A. & Trammel, D. (2002). From Hero - as - Leader to Servant - as - Leader. In L. Spears (Ed.), **Focus on Leadership : Servant Leadership for the 21st Century**. (pp. 141 - 152). New York : John Wiley & Sons.
- Melrose, K. (1995). **Making the Grass Greener on Your Side**. San Francisco, California : Barrett - Koehler Publishers.

- Michell, T. R. & Larson, J. R., Jr. (1987). **People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior**. 3rd ed. New York : McGraw - Hill.
- Mitroff, I. & Denton, E. A. (1999, January). "A Study of Spirituality in the Workplace." **Sloan Management Review**. 40(4) : 83 - 94.
- Nahavandi, A. (2000). **Psychometric Theory**. 3rd ed. New York : McGraw-hill.
- Nair, K. (1994). **A Higher Standard of Leadership; Lessons from the Life of Gandhi**. San Francisco : Berrett - Koehler Publishers.
- Nanius, B. (1992). **Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization**. San Francisco, California : Jossey - Bass.
- Neuschel, R. P. (1998). **The Servant Leader : Unleashing the Power of Your People**. Michigan : Vision Sports Management Group, Inc.
- Nix, W. (1997). **Transforming Your Workplace for Christ**. Nashville, Tennessee : Broadman and Holman.
- Page, D. & Wong, P. T. (2003). **Servant Leadership: An Opponent - Process Model and the Revised Servant Leadership Profile, Servant Leadership Roundtable**. Virginia Beach, VA : Regent University School of Leadership Studies.
- Palmer, P. (2004). **A Hidden Wholeness : The Journey Toward an Undivided Life**. San Francisco, California : Jossey - Bass.
- Patterson, K. D. (2003). **Servant Leadership : A Theoretical Model**. Doctoral Dissertation. (School of Leadership Studies). Virginia : Regent University.
- Poon, R. (2006). **A Model for Servant Leadership**. Retrieved 26 March 2019, from www.regent.edu/acad/global/publications/slproceedings/2006/poon.pdf.
- Reddin, W. J. (1969, July). "Managing Organisational Change". **Personnel Journal**. 48(7) : 500 - 504.
- Russell, F. R. & Stone, G. A. (2002). **A Review of Servant Leadership Attributed : Developing a Practical Model**. Retrieved 23 March 2002, from http://www.strandtheory.org/images/RussellStone_SL_Attributes.pdf.
- Sandage, S. & Wiens, T. W. (2001, September). "Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: Reply of Gassin". **Journal of Psychology and Theology**. 29(3) : 201 - 219.

- Sanders, J. O. (1994). **Spiritual Leadership**. Chicago, Illinois : Melody Press.
- Secretan, L. H. K. (1996). **Reclaiming Higher Ground : Creating Organizations that Inspire the Soul, Macmillan**. Canada : Alton, Ontario.
- Sergiovanni, T. J. (1992). **Moral Leadership**. San Francisco : Jossey - Bass.
- Shermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2008). **Organizational Behavior**. 10th ed. USA : John Wiley & Sons. Inc.
- Snyder, N. H., Dowd, J. J. Jr. & Houghton, D. M. (1994). **Vision, Values, and Courage : Leadership for Quality Management**. New York : The Free Press.
- Spears, L. C. (1995). **Reflections on Leadership : How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership in Flounced Today's Top Management Thinker**. New York : John Wiley & Sons.
- _____. (1996). "Reflection on Robert K. Greenleaf and Servant - Leadership". **Leadership and Organization Development Journal**. 17(7) : 33 - 35.
- _____. (2004). "Practicing Servant Leadership," **Leader to Leader**. 1(34) : 13 - 14.
- Spears, L. C. & Lawrence, M. (2002). **Focus on Leadership: Servant - leadership for the 21st Century**. New York : John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1950, January). "Leadership, Membership and Organization." **Psychological Bulletin**. 47(1) : 1.
- Taylor, T. A. (2002). **Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders**. Doctoral Dissertation (Education). Columbia : University of Missouri - Columbia, United States (Public No. AAT3052221).
- 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 (Educational Leadership and Policy Studies). United States : Edgewood College.
- Turner, W. B. (2000). **The Learning of Lovem : A Journey toward Servant Leadership**. Macon, Georgia : Smyth and Helwys Publishing.
- Urich, D. (1996). **The Leader of the Future**. San Francisco : Jossey - Bass.

- Waddell, T. J. (2006). **Servant Leadership : Servant Leadership Research**. Retrieved 5 August 2019, from www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddle.pdf.
- Wilkes, G. C. (1996). **Jesus on Leadership : Becoming a Servant Leader**. Tunisia : Lifeway Press Nashville.
- Wong, P. T. P. & Davey, M. A. (2007). **Best Practice in Servant Leadership**. Retrieved 10 August 2009, from http://www.regent.edu/ecad/global/publications/sl_proceeding/2007/pdf/wong-davey.pdf.
- Yulk, G. (1998). **Leadership in Organizations**. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall.
- _____. (2002). **Leadership in Organizations**. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

- หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๘ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายธนภฤติ พรหมบุตร

ด้วย นางสาววราพร จระอนรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๓/๖๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๘ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ดร. ภาณุวัชร ปุระณะศิริ

ด้วย นางสาวราพร จะรอนรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำ การวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๘ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นางสาวรณมา ศุภย์คำ

ด้วย นางสาวรณมา จระอนรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริราณี จุโฑปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำ การวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมูล สมकुณา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก

ด้วย นางสาวราพร จะรอนรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุโฑปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวราพร จะรอนรัมย์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นอมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนตลาดโพธิ์พิทยาคม

ด้วย นางสาวราพร จะรอนรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภาณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวราพร จะรอนรัมย์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัล อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยราชพิทยาคม

ด้วย นางสาวราพร จะรอนรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริราณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวราพร จะรอนรัมย์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๙๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒

ด้วย นางสาวราพร จะรอนรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการนี้นักศึกษามีความประสงค์ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
3. ขอท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง
4. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลหรือหน่วยงานใด การตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างสูงสุด

วราพร จระอนรัมย์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ประสบการณ์ทำงาน

- () ไม่เกิน 10 ปี
 () มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

2. ขนาดสถานศึกษา

- () ขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน)
 () ขนาดกลาง (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 คน ถึง 2,000 คน)
 () ขนาดใหญ่ (โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,001 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 32**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่ง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ
 ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 เขต 32

- ซึ่งแบ่งระดับการปฏิบัติไว้ 5 ระดับ ดังต่อไปนี้
 คะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
 คะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
 คะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 คะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานด้วยความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลให้ครูรับทราบ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายแนวทางการบริหารงานโดยใช้คำพูดที่เหมาะสมให้บุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกันเข้าใจ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจและเจรจากับบุคลากร เมื่อพบความขัดแย้งต่อกัน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าอบรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานตามแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
7	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การสื่อสาร 2 ทางแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน โดยนำหลักวิชาการและทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเคารพ ให้เกียรติ ต่อนุคลากร ในสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ และเคารพในความสามารถ ของบุคลากรในการทำงาน					
ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น						
13	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและส่งเสริม ศักยภาพตามความต้องการของบุคลากร					
14	ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวชมเชยหรือแสดงความยินดีเมื่อ บุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่บุคลากร แม้ไม่มีการร้องขอ					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถรับรู้ถึง ความรู้สึกและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาปัญหาด้านการทำงานและ ปัญหาส่วนตัวพร้อมร่วมแก้ไขปัญหาแก่บุคลากรด้วย ความเต็มใจ					
19	ผู้บริหารสถานศึกษากระตือรือร้นที่จะแสวงหาแนวทาง ช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากร					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรปฏิบัติงานจน บรรลุผลสำเร็จ					

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการพัฒนาผู้อื่น						
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยใ้บุคลากรได้พัฒนาและเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึง ความห่วงใยในชีวิตการทำงาน และความเป็นอยู่ของบุคลากร					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่บุคลากร					
ด้านการพัฒนาผู้อื่น						
26	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ ความผิดพลาด ความขัดแย้ง เป็นโอกาสของการเรียนรู้					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร					
28	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรที่ทำทายความสามารถ					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันใ้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่					

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการสร้างชุมชน						
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น					
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับชุมชน					
33	ครูร่วมกันอภิปรายสรุปในแต่ละแง่มุมหลังจากเสร็จสิ้นการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการ วิธีการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้พัฒนาขึ้น					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมแสดงความคิดเห็นกับบุคลากรเพื่อทำให้สถานศึกษาและชุมชนเกิดการพัฒนา					
35	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับสนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพมติของคนส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา					
ด้านการสร้างชุมชน						
39	ผู้บริหารมุ่งสร้างบรรยากาศเชิงบวกที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
40	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนให้มีความสามัคคี พึ่งพา ช่วยเหลือกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการแสดงภาวะผู้นำ						
41	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา					
42	ผู้บริหารสถานศึกษามองภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน					
43	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประโยชน์ในทุกโอกาสที่มีเพื่อสื่อความหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนได้ทราบ					
44	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
45	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหาวิธีแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
46	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น					
47	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ ใช้ความรู้หรือประสบการณ์ ในหลายๆด้านของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
48	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการประเมิน การปฏิบัติงานของตนเองและผลการดำเนินงานสถานศึกษา					
49	ผู้บริหารสถานศึกษารู้เท่าทันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา					
50	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด					

ข้อ	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ						
51	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรตัดสินใจและตั้งการแทนได้ในบางภารกิจที่ไม่ขัดต่อระเบียบของทางราชการ					
52	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการโน้มน้าว จูงใจ มากกว่าการขู่บังคับ					
53	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการงานต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบทางราชการและข้อตกลงร่วมกัน					
54	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากการเป็นผู้นำ					
55	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความขำเกรงจากการเป็นผู้นำ					
56	ผู้บริหารสถานศึกษามีการร่วมแบ่งปันในสถานะตำแหน่งเกียรติยศ					
57	ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติบุคลากร โดยการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามความรู้ และ ความถนัด					
58	ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
59	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแรงคิดในการปฏิบัติงาน					
60	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ

.....

.....

.....

2. ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

.....

.....

.....

3. ด้านการพัฒนาผู้อื่น

.....

.....

.....

4. ด้านการสร้างชุมชน

.....

.....

.....

5. ด้านการแสดงความผู้นำ

.....

.....

.....

6. ด้านการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวราพร จระอนรัมย์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ภาคผนวก ก

คำอธิบายจำแนกของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Buriram Rajabhat University

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ชื่อที่	t – test for Equality of Mean	
	t	Sig. (2 – tailed)
A1	2.462	.022
A2	2.432	.022
A3	2.756	.008
A4	2.827	.007
A5	2.715	.008
A6	2.479	.022
A7	2.226	.035
A8	3.168	.003
A9	2.168	.039
A10	2.579	.015
B11	3.912	.000
B12	2.592	.015
B13	3.650	.001
B14	2.841	.007
B15	2.432	.022
B16	2.854	.007
B17	2.936	.006
B18	3.548	.001
B19	4.291	.000
B20	2.993	.006
C21	2.241	.035
C22	4.291	.000

ข้อที่	t – test for Equality of Mean	
	t	Sig. (2 – tailed)
C23	2.987	.006
C24	2.851	.007
C25	2.928	.006
C26	2.214	.036
C27	2.432	.022
C28	2.241	.035
C29	4.377	.000
C30	2.827	.007
D31	3.355	.002
D32	3.630	.001
D33	3.477	.003
D34	3.868	.001
D35	3.276	.004
D36	2.524	.018
D37	2.429	.025
D38	3.079	.005
D39	2.570	.019
D40	2.898	.009
E41	1.852	.044
E42	2.075	.047
E43	2.121	.045
E44	2.216	.047
E45	3.576	.004
E46	2.530	.017
E47	2.469	.034

ชื่อที่	t – test for Equality of Mean	
	t	Sig. (2 – tailed)
E48	2.530	.017
E49	2.354	.030
E50	3.978	.001
F51	3.331	.005
F52	3.037	.008
F53	2.592	.015
F54	2.432	.022
F55	2.931	.006
F56	2.704	.008
F57	2.592	.001
F58	2.432	.022
F59	2.854	.007
F60	2.965	.006

ภาคผนวก ง

คุณภาพของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

คุณภาพของแบบสอบถาม
แบบสอบถามมี ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .944

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item – total Statistics

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 60

Alpha = .944

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาววราพร จะรอนรัมย์
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 99 หมู่ที่ 2 ตำบลสามแวง อำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์ 31000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนละหานทรายวิทยา ตำบลโคกกว่าน อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2558 ระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2563 ระดับปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์