



สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

วิทยานิพนธ์

ของ

นลินี จันทร์เปล่ง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**STATE AND GUIDELINES FOR DEVELOPING SERVANT  
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER OFFICE OF NON-FORMAL AND INFORMAL  
EDUCATION SURIN PROVINCE**

**Nalinee Janpeng**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in  
Educational Administration**

**November 2020**

**Copyright of Buriram Rajabhat University**



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางนลินี จันทร์เปล่ง  
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเศษ ชิมวงศ์)

..... กรรมการ  
(ดร.โกวิท วัชรินทรานุกร)  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

..... กรรมการ  
(ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช)  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการ  
(ดร.กระพั่น ศรีงาน)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ดร.พัชนี กุลธานันท์)  
คณบดีคณะครุศาสตร์

วันที่.....

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....

ชื่อเรื่อง	สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุรินทร์	
ผู้วิจัย	นลินี จันทร์เปล่ง	
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช	ที่ปรึกษาหลัก ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์ 2563

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 191 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น .990 สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบค่าที ระยะที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1) ด้านการรับผิดชอบดูแล ควรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น  
ไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง สร้างขวัญกำลังใจต่อบุคลากร และร่วมชื่นชม  
ความสำเร็จ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน 3) ด้านความตระหนักรู้ ควรสังเกตพฤติกรรม  
การแสดงออกระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรเมื่อต้องประสบกับสถานการณ์ใหม่ ๆ  
4) ด้านการมองเห็นไกล ควรเปิดโอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้  
ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในการจัดกิจกรรม 5) ด้านการให้อำนาจ ควรสร้าง  
บรรยากาศในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา และ 6) ด้านความอ่อน  
น้อมถ่อมตน ปรับวิธีการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ยอมรับผิดเมื่อเกิดความ  
ผิดพลาดในระบบการทำงาน

<b>TITLE</b>	State and Guidelines for Developing Servant Leadership of School's Administrators under Office of Non-Formal and Informal Education, Surin Province		
<b>AUTHOR</b>	Nalinee Janpeng		
<b>THESIS ADVISORS</b>	Dr. Kovit Vajarintaragoon	Major Advisor	
	Dr. Sripen Poldech	Co-advisor	
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration
<b>SCHOOL</b>	Buriram Rajabhat University	<b>YEAR</b>	2020

## ABSTRACT

This study aimed 1) to examine servant leadership of school's administrators under Office of Non-Formal and Informal Education, Surin province, 2) to compare teachers' opinions towards servant leadership of school's administrators classified by work experience and educational levels; and 3) to study guidelines for developing servant leadership of school's administrators. The study was divided into two phases. Phase one was to examine teachers' opinions towards servant leadership of school's administrators. The samples were 191 teachers selected by stratified random sampling and the data were collected by using a questionnaire with the reliability level of .990. The collected data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, One-way ANOVA and t-test. For phase two, five experts were purposively selected to be interviewed in order to investigate guidelines for developing servant leadership of school's administrators by using semi-structured interview. The data were analyzed by content analysis. The results suggested that:

The results suggested that:

1. Servant leadership of school's administrators under Office of Non-Formal and Informal Education, Surin province was implemented at a high level in overall aspect.
2. Comparison of teachers' opinions towards servant leadership of school's administrators under Office of Non-Formal and Informal Education, Surin province classified by work experience and educational background was not significantly different in overall and each aspect.

3. Guidelines for developing servant leadership of school's administrators according to the interview were that 1) in terms of responsibility aspect, school's administrators should follow the regulations and rules and be a good model. In addition, morale should be encouraged and success should be appreciated, 2) for determination in personnel development aspect, personnel should be encouraged to continuously participate in self – development training and exchanging opinions concerning work performance, 3) in terms of awareness aspect, school's administrators should observe the behavior of the personnel during work or their reaction when facing the new situation, 4) for provision aspect, school's administrators should provide every personnel a chance for decision making and the community to participate in school's activities planning should be offered, 5) in terms of empowerment aspect, school's administrators should create good working atmosphere and be a model in time management; and 6) for humility aspect, school's administrators should adjust working method to be more flexible and admit the mistakes in the working system.

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ในโอกาสนี้ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเศษ ชิมวงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ อาจารย์ ดร.กระพัน ศรีงาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมทั้งเสียสละเวลาทั้งกำลังกายและกำลังใจ ทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ถูกต้องขอขอบพระคุณอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คือ นางสาวอริจิต อภรพงษ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ นายสุริยันต์ เรืองมนตรี ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพลับพลาชัย สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดบุรีรัมย์ นายโมไนย โรปรรัมย์ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกาบเชิง สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ที่ให้ความกรุณาตรวจความเที่ยงตรงและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ทั้ง 17 อำเภอ ที่ให้ความกรุณาอนุเคราะห์แจ้งบุคลากรในสังกัดเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ปัญญา ศาสตรา นางสาวอริจิต อภรพงษ์ นายพิเชษฐ คีโย่ง นางสมจิต ผาดโรสง และ นางพรณี ขุบขุนทด ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษาในครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบพระคุณแต่บิดามารดา ผู้ให้กำเนิดชีวิต บุรพจารย์ คณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นผู้ที่มีศีล สมาธิ ปัญญา ตลอดจนทั้งสามี บุตร และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย

นลินี จันทร์เปล่ง



# สารบัญ

	หน้า
หน้าอภุมติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคุณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพประกอบ	ฐ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>10</b>
การบริหารสถานศึกษา.....	11
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการ.....	37
พฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	53
บริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุรินทร์.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	77
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>78</b>
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์.....	87
กลุ่มเป้าหมาย.....	87
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>90</b>
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์.....	90
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์.....	105
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>121</b>
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	121
สมมติฐานของการวิจัย.....	122
วิธีดำเนินการวิจัย.....	122
สรุปผลการวิจัย.....	124
อภิปรายผล.....	130
ข้อเสนอแนะ.....	139
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>141</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>150</b>
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	151
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	152
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย.....	155
หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	158
หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	159
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	164
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	165
แบบสัมภาษณ์.....	174

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	179
ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	180
ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม.....	194
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	198
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	199

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ.....	51
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์.....	79
4.1 จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน และวุฒิการศึกษา.....	92
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน.....	93
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการรับผิดชอบดูแล โดยรวมและรายข้อ.....	94
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล โดยรวมและรายข้อ.....	95
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านความตระหนักรู้ โดยรวมและรายข้อ.....	97
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการมองเห็นไกล โดยรวมและรายข้อ.....	99
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการให้อำนาจ โดยรวมและรายข้อ.....	100

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน โดยรวมและรายข้อ.....	102
4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	103
4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	104

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	77
-------------------------------	----

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร และสังคมแห่งการเรียนรู้ และกระแสการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาภายใต้การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง คิดแนวใหม่ และพัฒนาแนวคิดให้ได้ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม (ไพฑูริย์ ลินลารัตน์. 2561 : 6) โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ จะต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและอนาคต มุ่งพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแสวงหากระบวนการที่สนับสนุนด้านภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำตามแนวความคิดแบบเดิมที่เคยมีประสิทธิภาพในอดีต มาสู่แนวความคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นที่มีมุมมองกว้างไกล ระดับสากล มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับบุคลากร ที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำและพร้อมที่จะเป็นผู้ตามในการทำงานเป็นทีมร่วมกันภายในองค์กร นอกจากนั้นงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมามุ่งการยกระดับกระบวนการในการเป็นผู้นำเป็นส่วนใหญ่ แต่ในปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือการเริ่มเป็นผู้นำที่เกิดจากภายในจิตใจ เปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่คำนึงถึงจิตใจบุคคลอื่น (Blanchard, 2006 : 114) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบัน จึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การบริหารงานที่เน้นการควบคุมปรับเปลี่ยนเป็นการมอบหมายภาระงาน การแข่งขันปรับเปลี่ยนเป็นให้ความร่วมมือ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมและพัฒนา



ให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าหรือเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของผู้ตามออกมาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้และพัฒนาศักยภาพนั้นให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีข้อจำกัด ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ถือเป็นคำตอบที่มีความเหมาะสมสำหรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นภาวะผู้นำที่เป็นทฤษฎีสมัยใหม่สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ และ เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดย กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ขึ้นมา ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเซอร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ ตะวันออก” และได้ใช้เวลาหลายปีในการไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ โดยการเป็นผู้นำใฝ่บริการจะคอยอำนวยความสะดวก และช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งเป็นความรู้สึกรู้สึก และการกระทำที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของผู้ที่มีความต้องการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือผู้อื่น และจากจิตใต้สำนึกนี้เป็นสิ่งที่นำพาบุคคลนั้นขึ้นสู่ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำแสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้น ความเป็นผู้นำในองค์กร ให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ซึ่งไม่เพียงพอที่จะอธิบายพฤติกรรมที่เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นตามธรรมชาติได้หรือเป็นการช่วยเหลือ ไม่ได้ มุ่งเน้นไปที่ผู้ตาม (Stone, Russell & Patterson, 2004) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตาม แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ จะให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน และผู้นำประเภทนี้จะมี ศักยภาพในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการและ การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และยังส่งผลทางบวกต่อ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Black, 2010 : 437) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ในการบริหารย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้บริหาร สถานศึกษาที่ต้องมุ่งการจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มี ประสิทธิภาพ ปฏิรูปโครงสร้าง โปรงใสและเป็นธรรม ต้องพัฒนาครูอย่างจริงจังและทำงานแบบ ส่งเสริมความพอใจและ ความก้าวหน้าของครูซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นหน่วยงานสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน่วยงานในภูมิภาค คือ สำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด โดยมีสถานศึกษาในสังกัดอยู่ในระดับอำเภอทำหน้าที่ เป็นกลไกหลักในการดำเนินการในการจัดการศึกษานอกระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อเนื่อง (การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ การศึกษาพัฒนาทักษะชีวิต การศึกษาเพื่อพัฒนา สังคมและชุมชน กระบวนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง) และ การศึกษาตาม อัธยาศัย เพื่อยกระดับการศึกษา พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย

ให้เหมาะสมทุกช่วงวัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บริบททางสังคม และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุน และประสานภาคีเครือข่ายในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งดำเนินกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. 2551 : 6 - 26)

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ มีสถานศึกษาในสังกัดอยู่ในระดับอำเภอ ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา และมอบหมายภารกิจในการจัดการศึกษาถึงระดับตำบล ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะที่แตกต่างกันตามภารกิจหน้าที่และมีความขาดแคลนข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ในสังกัดเพียง 1,094 คน (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. 2561 : 125) ในส่วนของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน กล่าวคือ มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด จำนวน 6 คน จากจำนวนอำเภอ 17 อำเภอ ในจังหวัดสุรินทร์ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์. 2561 : 3) ซึ่งเมื่อมองในภาพรวมจะให้เห็นว่าสัดส่วนในการทำงานในพื้นที่ของบุคลากรไม่เพียงพอกับภารกิจหลักของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จึงแก้ปัญหาโดยมีการจ้างบุคลากรตามภารกิจ แต่การบริหารยังมีอุปสรรค คือ ปัญหาการลาออกของบุคลากรเนื่องจากได้งานใหม่ มีการใช้บุคลากรข้ามสายงาน ทำให้งานที่ดำเนินการไม่ต่อเนื่อง ต้องมีการสอนงานบุคลากรใหม่ ส่งผลให้การบริหารงานพบอุปสรรคปัญหา การเสริมสร้างความเป็นผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะสามารถช่วยลดปัญหาได้

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ และสถานศึกษา ในสังกัดทั้ง 17 อำเภอ จึงประสบกับข้อจำกัดในการบรรจุบุคลากรเข้าทำงาน ทำให้บุคลากรบางส่วนสอบบรรจุกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ และลาออกเพื่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นในการรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานแทนในตำแหน่งที่ว่างของสถานศึกษา เพื่อให้งานในพื้นที่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรที่รับเข้ามาทำงาน ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคล และการรับรู้ที่แตกต่างกัน บางคนสามารถเรียนรู้งานได้เลยจากการรับฟังการอธิบายเพียงหนึ่งครั้ง แต่บางคนอาจต้องอธิบายมากกว่าหนึ่งครั้งถึงจะสามารถเข้าใจในรายละเอียดของงานได้ชัดเจน ทั้งนี้ จึงเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องรับมือในการสอนงานให้กับบุคลากร

ใหม่อยู่เสมอ โดยผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ ซึ่งแจ้ง สร้างความเข้าใจในบทบาทภารกิจของงานที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ต้องดำเนินการในพื้นที่ซึ่งการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

### สมมติฐานการวิจัย

1. ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกัน
2. ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกัน

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบข้อมูลภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาและข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครูที่มีสถานภาพต่างกัน คือ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา

2. เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้เหมาะสมได้คุณภาพมากขึ้น

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพและเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน และวุฒิการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดำเนินการดังนี้

#### 1. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหาจากทัศนะหรือแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ หน่วยงานการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ กรีนลีฟ (Greenleaf . 2002), สเปียร์ (Spears. 2002), เอเบล (Abel. 2002), แพทเทอร์สัน (Patterson. 2003), ลอบ (Laub. 2004), ดาฟท์ (Daft. 2005), วอง (Wong. 2005), เดนนิส และ โบคาร์เนีย (Dennis & Bocanea. 2005), พูน (Poon. 2006), แวน และ นุยเตน (Van & Nuijten. 2011) โดยการสังเคราะห์ได้ข้อสรุป 6 ด้าน ดังนี้

1. ความรับผิดชอบดูแล
2. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
3. ความตระหนักรู้
4. การมองการณ์ไกล
5. การให้อำนาจ
6. ความอ่อนน้อมถ่อมตน

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 378 คน (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์. 2561 : 3)

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากร จาก ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 191 คน และ  
ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากประชากร จำนวน 378 คน  
ตามตารางกระจายและมอร์แกน (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548 : 51) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน

ขั้นที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกเป็นรายอำเภอ ได้จำนวน  
17 อำเภอ คำนวณสัดส่วนแต่ละอำเภอ และทำการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ทราบจำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
ของแต่ละอำเภอ

ขั้นที่ 3 ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากแบบแทนที่ เพื่อคัดเลือกให้เหลือ  
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ได้แก่

3.1.1 ประสบการณ์การทำงาน ประกอบด้วย ต่ำกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี  
และ มากกว่า 10 ปี

3.1.2 วุฒิการศึกษา ประกอบด้วย ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์  
ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก  
(In-depth Interview) เป็นเครื่องมือ ในการเก็บข้อมูลโดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละประเด็น  
ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดผู้ให้  
ข้อมูล จำนวน 5 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือก ดังนี้

1.1 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงาน  
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 2 คน

1.2 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย  
อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์  
มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือมีประสบการณ์บริหารงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สภาพภาวะผู้นำผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการส่งเสริม สนับสนุน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะคติ โดยผ่านการเห็นคุณค่าหรือส่งเสริมให้มีความสำคัญของผู้อื่น ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากภายในจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องการช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกผู้อื่น ซึ่งจะแสดงออกมาโดยผ่านการเห็นคุณค่าหรือส่งเสริมให้มีความสำคัญของผู้อื่น สามารถที่จะเสียสละความต้องการหรือสิ่งของตนเองจะได้รับเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ และส่งเสริมให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ ดังนี้

3.1 การรับผิดชอบดูแล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ยอมรับผลการกระทำของตนเองทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการดำรงเอกลักษณ์และอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย ยึดมั่นในประเพณีอันดีงาม

3.2 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเชื่อว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ตลอดจนสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับขาให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 ความตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการรู้จักจุดเด่น และจุดด้อยของตนเอง รวมถึงมีความเข้าใจกับสภาพปัญหาต่าง ๆ นำมาศึกษาวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3.4 การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการศึกษาริบทของสถานศึกษาจากอดีตที่ผ่านมาเพื่อใช้ในการคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนำมากำหนดเป็นทิศทางในการบริหารที่ชัดเจนขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน

3.5 การให้อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมอบหมายภารกิจต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้อิสระในการคิดและการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพให้เต็มกำลังความสามารถ

3.6 ความอ่อนน้อมถ่อมตน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกทางกาย วาจา ใจ ประกอบด้วย มีวาจาอ่อนหวาน มีความสงวนเสียมเจียมตัว มีบุคลิกภาพอ่อนโยน นุ่มนวล มีความใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความน่าเชื่อถือ ไม่โอ้อวดความรู้ความสามารถของตนเอง และไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

**4. สถานภาพของครู** หมายถึง ข้อมูลทั่วไปของครู เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา ของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุรินทร์

4.1 ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานของ ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มต่ำกว่า 5 ปี กลุ่มตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี และกลุ่มมากกว่า 10 ปี

4.2 วุฒิกการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของครูที่สำเร็จการศึกษา โดยแบ่งเป็นระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

**5. กลุ่มเป้าหมาย** หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 2 คน และ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือมีประสบการณ์บริหารงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

**6. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

**7. ครู** หมายถึง ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน.ตำบล ครูศูนย์การเรียนชุมชน ครูผู้สอนคนพิการ และครูประจำกลุ่ม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

#### 8. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ  
ที่รับผิดชอบการจัดและส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี
  - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ
  - 3.1 ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการ
  - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ
  - 3.3 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ
  - 3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 การรับผิดชอบดูแล
  - 4.2 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
  - 4.3 ความตระหนักรู้
  - 4.4 การมองการณ์ไกล
  - 4.5 การให้อำนาจ
  - 4.6 ความอ่อนน้อมถ่อมตน

5. บริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้บริหารต้องศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

#### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารในการกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนของการปฏิบัติงานในภาระงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังที่มิ้นักบริหารการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้อย่างหลากหลาย พอสรุปได้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 12) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการของสังคม อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เข้าร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดไว้

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2552 : 32) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมการดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนด

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 53) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ตามรูปแบบของการศึกษาประเภทต่าง ๆ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการประเทศโดยรวม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 43) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

เพื่อจะให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ และนำเอาเทคนิควิธีการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

จำเนียร พลหาญ (2553 : 12) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการดำเนินงานที่ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ชุมชน สังคม องค์กร ภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 63) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานร่วมระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพแม้การบริหารการศึกษาจะเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งมีวิธีการจัดการความรู้เป็นหมวดหมู่และเป็นระบบ การบริหารการศึกษายังเป็นศิลป์ ซึ่งผู้บริหารต้องประยุกต์ทฤษฎีและหลักการใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพจริง นอกจากนั้นแล้ว การบริหารการศึกษายังถือเป็นวิชาชีพซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้รับประสบการณ์ การการศึกษาและพัฒนาเพื่อสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

บรรจบ บุญจันทร์ (2556 : 38) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556 : 24) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานด้วยบุคลากรและทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนและสังคมมีความเจริญงอกงามโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรมความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ และส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จรูณี แก้วเอียน (2557 : 3) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารกิจการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข คือให้มีทั้งความรู้ ความสามารถความคิดและความเป็นคนดีไม่ได้หวังผลกำไรเป็นเงินแต่ต้องการให้คนเกิดการพัฒนาตน และสามารถประกอบอาชีพดำรงตนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างปกติสุข

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557 : 4) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกัน กับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินอยู่



1.3 การสั่งการ (Commanding) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้  
ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานตามหน้าที่ที่มีอยู่

1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ใน  
การเชื่อมโยงของทุก ๆ ฝ่ายให้เข้ากันได้ เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.5 การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึง ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการกำกับ  
งานให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

2. ทฤษฎีการบริหารงานแบบ POSDCORB กระบวนการบริหารแบบ  
POSDCORB เป็นสัญลักษณ์แสดงหลักการบริหารที่เป็นแนวคิดของนักบริหารชาวอเมริกัน 2 ท่าน  
คือ กุลิก และเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1936 : 13) โดยนักบริหารทั้งสองท่านได้เขียนบทความ  
ทางการบริหารเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารงาน เป็นลำดับ 7 ขั้นตอน คือ

2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า  
และกำหนดเป้าประสงค์ที่แน่นอน หลักสำคัญของการวางแผนงานมี 3 ประการ ได้แก่

2.1.1 สอดคล้องกับนโยบาย

2.1.2 อาศัยหลักวิชาหรือความรู้ทางวิชาการ

2.1.3 อาศัยข้อมูล เพื่อกำหนดวิธีการได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล

2.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการบริหาร  
ตามลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นหลักการบริหารบุคคล ได้แก่ การจัด  
บุคคลให้ตรงกับความรู้ความสามารถ

2.4 การควบคุมงาน (Directing) หมายถึง กระบวนการวินิจฉัยสั่งการของ  
ผู้บริหาร มีการติดตาม ให้คำแนะนำ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมาย

2.5 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสร้างความสัมพันธ์  
ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างของงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง  
ไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน เพราะการประสานงานช่วยให้การปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้นตอน  
ดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.6 การเสนอรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน  
จากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การเสนอรายงานช่วยให้  
ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะทำให้สะดวกแก่การประสานงานในองค์การ

2.7 การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน  
การใช้จ่ายเงิน การควบคุมบัญชีและการตรวจสอบบัญชี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 28 - 30) กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยที่ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาไว้ทุกช่วงชั้น
2. ด้านการบริหารบุคคล ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนดต้องยึดหลักธรรมาภิบาล
3. ด้านการบริหารงบประมาณ ความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดการสอนขั้นพื้นฐานและพัฒนาวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ และมุ่งเน้นส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ ให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้
4. ด้านการบริหารทั่วไป ให้สถานศึกษามีความอิสระในการบริหาร สถานศึกษาจัดการศึกษาตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาชาติพร้อมทั้งส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหาร และจัดการศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว โดยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการส่งเสริมสนับสนุนและ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ประสานงานการบริหารอื่น ๆ ให้บริการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษาดูแบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 6 - 7) กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษา มี 6 ประการ คือ

1. การตัดสินใจที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การมีส่วนร่วม กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ร่วมกำกับ ติดตามและดูแล
3. การกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ
4. ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มีการกำหนดภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น
5. ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นหลักคิดสำหรับจัดการบริหาร ยึดกระบวนการโปร่งใสและทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ
6. ความเป็นนิติบุคคลเป็นการให้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้กับสถานศึกษา เฉพาะตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

สัมมา รธนรัชย์ (2556 : 97) กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นั่น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การวางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผน และนำเทคนิคใช้ในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้าง และวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การประเมินผลการปรับปรุงงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารต้องมีและนำมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาโดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนงาน กำหนดโครงสร้างของระบบงาน บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านการมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการพัฒนาสถานศึกษา สืบเนื่องจากการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้า

ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 23) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. เป็นผู้นำในการบริหาร ยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ร่วมกัน  
 ชนิศรา ศิลาณุกิจ (2550 : 52) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรักในตัวเองและเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้ว เด็กทุกคนว่านอนสอนง่าย เป็นผู้มีสติปัญญาจึงไม่ควรเลือกทางปฏิบัติ และไม่พยายามที่จะทำให้ผู้ใหญ่เสียใจ สัมพันธภาพเช่นนี้จะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีและบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและดำเนินงาน โดยให้มีบทบาทในการติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติร่วมกัน

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2550 : 74) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสถานศึกษา มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกมากมาย ซึ่งสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและการปรับปรุงการศึกษาหรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคคล
3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์



4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ

5. การบริหารกิจการนักเรียน

จำريญ จิตรหล้า (2550 : 17 - 21) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารไว้ว่าเป็น วิธีการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวนั้น ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุน ดังนี้

1. บทบาทในการยึดคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์สันติวิธีวิถีประชาธิปไตย
2. บทบาทในการขยายโอกาสทางการศึกษาของประชากรในวัยเรียนอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง
3. บทบาทในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
4. บทบาทในการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เข้มแข็ง
5. บทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
6. บทบาทในการจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้
7. บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
8. บทบาทในเรื่องการจัดการความรู้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 12 - 13) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร ไว้ 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาทด้านพิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหารแสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรกับภายนอก สามารถแยกออกเป็น 3 บทบาทย่อย ดังนี้
  - 1.1 บทบาทในการเป็นตัวแทน เป็นเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กรเป็นงานทางกฎหมายและทางสังคมที่ผู้บริหารต้องทำเป็นประจำในฐานะผู้บริหารองค์กร
  - 1.2 บทบาทในการเป็นผู้นำ เป็นบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคคลการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
  - 1.3 บทบาทในการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทในการประสานงานสัมพันธ์กับภายนอกและภายในหน่วยงาน
2. บทบาทด้านสารสนเทศ เป็นบทบาทเกี่ยวกับการรับข้อมูล การให้ข้อมูล และประมวลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ขององค์กร ดังนี้

2.1 การติดตามรับข่าวสารข้อมูล เก็บรวบรวมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ทั้งจากวารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารวิชาการสื่อต่าง ๆ รวมทั้งสนทนากับบุคคลต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของชุมชน ซึ่งต้องมีข้อมูลให้มากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการ บริหารงานขององค์กร

2.2 กระจายข้อมูล ได้แก่ การส่งเสริมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในไปยังบุคคล ที่เกี่ยวข้อง

### 3. บทบาทในการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 4 บทบาท ดังนี้

3.1 การแสวงหา พัฒนาและริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์กรผู้บริหาร จะต้องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรด้วยการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

3.2 แก้ไขความขัดแย้ง บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจาก ความขัดแย้งภายในองค์กรเอง หรือขัดแย้งระหว่างองค์กรซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในการ บริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น

3.3 สรรหาทรัพยากร บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ ใน องค์กรจะได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างไร ควรใช้อุปกรณ์และเครื่องมือแต่ละประเภทจำนวน มากน้อยเพียงใด

3.4 เจรจาด່อรอง บทบาทในการเจรจาด່อรองนี้ผู้บริหารจะต้องกระทำใน ทูกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนองค์กรสำหรับการเจรจาด່อรองที่สำคัญ

ธรร สุนทรายุทธ (2551 : 183 - 190) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า จะต้องทำหน้าที่บริหารจัดการทางการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายภายใต้โครงสร้างระบบราชการ ซึ่งผู้บริหารการศึกษามีความต้องการ ดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพบริหารการศึกษา
2. การกำหนดวิชาชีพการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม
3. ความก้าวหน้าในวิชาชีพบริหารการศึกษา

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2552 : 14) ได้กล่าวถึง บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ กระทำได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคือการลงมือปฏิบัติเพื่อลดองค์ประกอบเพื่อการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง การลงมือปฏิบัติในการเพิ่มแรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดแรงกดดัน ที่เหมาะสม

กนกอร์ สมปราชญ์ (2556 : 22 - 23) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษหน้าจะต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษาเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยมีศักยภาพดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความสามารถรับรู้ เข้าใจและตีความต่อสัญญาณบอกใด ๆ ที่จะเข้ามาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างแม่นยำและถูกต้อง มีความยืดหยุ่นและสนองตอบต่อสัญญาณ บอกเหตุดังกล่าวด้วยวิธีต่าง ๆ ได้ดี สามารถที่จะมีอิทธิพลทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ต่อสังคม ชุมชน โดยเฉพาะต่อแนวคิดและค่านิยมที่ได้รับผลกระทบจากโลกาภิวัตน์
2. ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและมีความ ยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวเพื่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเป้าหมายของงาน มากกว่าเพื่อการบริหารระเบียบกฎเกณฑ์แบบราชการ ซึ่งเป็นระบบที่ดั่งตัวไม้เหมาะสมอย่างยิ่ง กับการบริหารจัดการสถาบันทางวิชาการ
3. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ดี โดยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมงาน (Controller) หรือผู้คุมกฎ (Gatekeeper) ไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้เอื้ออำนาจ ด้านสารสนเทศมากขึ้นเป็นผู้นำการพัฒนาศักยภาพของครูและเป็นผู้ใช้วิธีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
4. ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดยยึดหลักการให้เกิดความเชื่อมโยง ระหว่างกัน เช่น การเชื่อมโยงการทำงานของครูแต่ละคนให้กลายเป็นทีม ความเชื่อมโยงระหว่าง ทีมงานกับทีมงาน
5. ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับสถานศึกษาอื่น ตลอดจนกับหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อประโยชน์ของความร่วมมือ การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการเพิ่ม ความแข็งแกร่งทางวิชาการ การสร้างผลผลิตที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้รวมทั้งช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น
6. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครองและชุมชน ที่ต้องการเข้าไปมีบทบาทต่อการดำเนินงานและการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
7. ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำที่สำคัญของสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) โดยต้องใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูง เป็นเครื่องมือดำเนินการไปสู่ ความสำเร็จ
8. ผู้บริหารต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้หลากหลายและทันสมัย เรียกว่าการเรียนรู้ แบบไร้พรมแดนโดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ซึ่งอาจเป็นที่บ้าน ที่ทำงาน ทันสมัยให้เลือกได้ ตามต้องการอย่างหลากหลายมากมายและมีความน่าสนใจ ตลอดจนทุกคนสามารถเข้าถึง

องค์ความรู้และสารสนเทศเหล่านั้นได้ดีกว่าการเรียนรู้แบบเดิมในห้องเรียน

9. ผู้บริหารต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของชุมชน ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมมือกันจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน หน้าที่สำคัญของการศึกษาระดับพื้นฐาน มีอาจจำกัดเพียงแต่การให้สาระความรู้ ที่จำเป็นแก่ผู้เรียนเท่านั้น แต่สิ่งที่จำเป็นและขาดไม่ได้ก็คือการทำให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตในโลกสมัยใหม่ได้อย่างชาญฉลาดและอย่างมีความสุข การรู้เท่าทันโลก การรู้จักทางเลือก การรู้จักแก้ปัญหา การได้รับการพัฒนาทักษะและนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอย่างไม่ยอมจบสิ้น

10. ผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นครุมืออาชีพ (Professionalism) มากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ครุมีความเป็นนักจัดการเรียนรู้ (Learning Managers) ที่มีเจตคติแห่งความเป็นครุสูง มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติวิชาชีพที่ทันสมัยอยู่ในระดับสูง

11. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของครุในทุกเรื่องและทุกบริบท จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมมือทำกันเป็นทีมรวมทั้งพัฒนาความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (EQ)

12. ผู้บริหารจะต้องสร้างและมีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) มากกว่าการเน้นเรื่องการแข่งขัน (Competition) ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทุกด้าน ครุและบุคลากรทุกฝ่าย ตลอดจนชุมชนภายนอก เพราะความร่วมมือร่วมใจกันจะก่อให้เกิดความมีพลังเพิ่มที่มากกว่าปกติที่เรียกว่า Synergy ขึ้น ซึ่งทำให้งานสำเร็จได้ง่ายรวดเร็วขึ้น และได้ปริมาณงานออกมามากขึ้นกว่าเดิมที่สำคัญคือจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการมีความสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

วิจารณ์ สรรตนะ (2556 : 94) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการของโรงเรียน
2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความรู้ ความสามารถ
3. ปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. เสริมสร้างขวัญและสวัสดิการของบุคลากร
5. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลต่อสาธารณชน

การดี อนันต์นาวี (2557 : 265 - 266) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากมาย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ในทางด้านทฤษฎีการศึกษาแก่ครุและผู้สนใจ

3. จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน
4. เปิดบริการแนะแนวขึ้นในสถานศึกษา
5. จัดบริการต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษา เช่น บริการสุขภาพ โครงการอาหารกลางวัน
6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุด และเครื่องอำนวยความสะดวกใน

การสอน

7. ร่วมมือในการคัดเลือกครูและจัดสายงานครูทำให้มีการดำเนินการดำเนินงานของครูเป็นไปด้วยดี

8. พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของครูและความประพฤตินักเรียนเรียบร้อย

9. พัฒนาและรักษาขวัญและกำลังใจของครูให้ดีตลอดไป

10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกหัดครูในสถานศึกษา

11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตรเพื่อนักเรียนทุกคน

12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งเป็นวันและเป็นปี

13. ผู้พัฒนาวิธีการรักษาซึ่งระเบียบและงานธุรการประจำวัน เพื่อให้การบริหารคล่องตัว ทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ

14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาบ้างตามสมควร

15. ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ

16. ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมบริหารการศึกษาให้แก่เด็กหนุ่มสาวในชุมชน

17. จัดการและแนะนำในการรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวก

18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต

19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษา

20. ขอมเสียดสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานและโครงสร้างในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการในด้านต่าง ๆ และเป็นปัจจัยหลักต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพื่อมุ่งสู่การปรับเปลี่ยน โดยใช้ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงประสบการณ์ของความเป็นผู้นำ บริหารจัดการรับมือกับการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย ทนต่อการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจทั้งจากบุคลากรภายในและจากภายนอกสถานศึกษา

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำและมีความรู้ความสามารถ ย่อมทำให้การบริหารองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำ

เมื่อก้าวถึงภาวะผู้นำ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ในหลายทัศนะ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 140) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความหมายในตัวของบุคคล เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 303) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 3) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจ อิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556 : 2) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 11) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง

วันชัย ปานจันทร์ (2558 : 5) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

พิมพ์พร จารุจิตร (2559 : 6) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559 : 14) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิด ความเชื่อ ความศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พัชรา วาณิชวสิน (2560 : 16) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ โน้มน้าวและใช้อิทธิพลต่อคน ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและให้การ สนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภารดี อนันต์นาวิ (2560 : 10) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้ ซึ่งได้อาศัย อำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560ข : 20) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและ กระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและตั้งความสนใจของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมาย ของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวนและการกระทำ เชิงสัญลักษณ์ ซึ่งคลี่คลายและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แบส (Bass. 1985 : 29) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้นำต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับ ที่สูงกว่า

เบนนิส และน่านัส (Bannis & Nanus. 1985 : 21) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อการนำในทิศทาง เส้นทาง การกระทำและการคิด

บลอค (Block. 1993 : 98) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนผู้อื่นตั้ง ความสนใจของตนเองให้หันมายอมรับเป้าหมายของกลุ่ม

คลาค และแคมป์เบล (Clark & Campbell. 1993 : 177) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนบุคคลอื่นให้ตั้งความสนใจส่วนตัวและให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวม เพื่อสวัสดิภาพ ของกลุ่ม

ยูลค์ (Yukl. 2006 : 69) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ และความคิด ในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โดยความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำจากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงานใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีอยู่ในตนเองเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รับผิดชอบในหน้าที่ช่วยเหลือส่งเสริมผู้ร่วมงานมีความอดทนกล้าตัดสินใจภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลที่เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลให้เกิดความไว้วางใจและให้ความร่วมมือมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนรับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือบุคคลในองค์กร มีความอดทนกล้าที่จะตัดสินใจ โดยอยู่บนพื้นฐานหรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารขององค์กรควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายความสำคัญของภาวะผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้

เสนห์ จุ้ยโต (2552 : 6) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้
2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน
3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเท ความรู้ ความสามารถให้แก่องค์กร
4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน
5. เป็นบุคคลที่นำองค์กรเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศ และความได้เปรียบในการ

แข่งขัน

สัมมา รชนีรย์ (2553 : 251) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูง โน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบความสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กร บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กรได้



วิจารณ์ สารรัตนะ (2555 : 92) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า การจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือจะเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ภายหลัง แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนัก ดังนั้นทุกคนจึงอาจเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556 : 29) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำและการเป็นผู้มีภาวะผู้นำว่า ผู้นำเป็นบุคคลมีความสำคัญที่สุดขององค์กร หน่วยงานทุกแห่ง ผู้นำเป็นผู้นำทางไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร และยังเป็นผู้ที่นำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การเรียนรู้ภาวะผู้นำแต่ละชนิด จะทำให้เกิดความเข้าใจในความหมายของการเป็นผู้นำ เข้าใจบทบาทของผู้นำและขอบเขตความรับผิดชอบของผู้นำ จะช่วยให้เข้าใจความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

ชัยเสถียร พรมศรี (2557 : 13) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ในบริบทของการบริหาร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น การไร้ทิศทางเพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจ และการบรรลุวิสัยทัศน์ หรือการเคลื่อนตัวอย่างเชิงซ้ำเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ความสำคัญของการตัดสินใจมีผลต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และเชื่อว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและถูกเวลาจะทำให้้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

พัชรา วาณิชชิน (2560 : 38) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะผู้นำได้รับการระบุว่า เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และแน่นอนว่าโดยเฉพาะในตำแหน่งผู้นำนั้น ทุกองค์กรคาดหวังและต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีเลิศที่สามารถนำผลลัพธ์ทางบวกมาให้องค์กร เพราะหน้าที่ของผู้นำคือ การนำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

มีสถิติมากมาย รายงานผลลัพธ์ทางบวกของผู้นำที่สอดคล้องและตรงกันว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อการทำงานและสามารถสร้างผลลัพธ์ทางบวกได้ ผู้นำเลยได้รับการคาดหวังว่า จะสามารถสร้างอิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางบวกอย่างที่องค์กรต้องการ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560 : 24) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริงว่า จะต้องเกี่ยวข้องกับเจตคติ ค่านิยมและแรงจูงใจของกลุ่มและของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และนักวิชาการอื่น ๆ ที่มีทักษะเกี่ยวกับการบริหารและการเรียนการสอนเพื่อความอยู่รอดของสถานศึกษา แนวคิดจึงมีอยู่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผสมผสานและโน้มน้าวทักษะของผู้อื่นให้สอดคล้องกับของตน ซึ่งไม่่ง่ายนักเมื่อทุกคนและทุกฝ่ายมีความคิดเป็นอิสระ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องหาโอกาสใช้ภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าใจปรัชญา เป้าหมาย และความสนใจของผู้บริหารเองในการจัดการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา และในขณะเดียวกันจะต้องเอาใจใส่และให้ความสนใจกับทักษะและความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา จึงจะ ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

เบนนิส และน่านัส (Bennis & Nanus. 1985 : 215) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้นำที่จะต้องเป็นเหมือนกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารจะสามารถบริหารงานด้วยความเข้าใจ ทั้งปรัชญาและเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงจนถึงหลอมรวมนานาทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

#### **คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี**

คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานทางการศึกษา และสามารถทำให้งานบรรลุได้ตามจุดประสงค์ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี ย่อมที่จะสามารถบริหารงานได้ดีและเกิดประสิทธิภาพได้ ซึ่งก็มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ผู้บริหารพึงมี ดังนี้

อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2550 : 14) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า

1. มีแรงขับ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มุ่งออกไปในทางปฏิบัติ โดยจะต้องมีความมุ่งหวัง

ที่จะทำงานให้สำเร็จสูง ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ยินดีที่จะทำทายต่องานที่ยากลำบาก และต้องมุ่งหวังที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยการรักษามาตรฐานแห่งความเป็นเลิศเอาไว้สูง เป็นผู้มีความทะเยอทะยานสูงกว่าผู้ตาม มีพลังสูงทั้งทางร่างกาย สติปัญญา และอารมณ์เนื่องจากต้องทำงานหนักกว่าลูกน้อง

2. ต้องการที่จะนำ ผู้นำต้องมีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะนำพาองค์กร มีความกล้าหาญที่จะแบกรับภาระอันหนักอึ้งขององค์กร โคนที่ไม่บ่น มีจุดประสงค์ที่แน่วแน่

3. มีความซื่อสัตย์สุจริตและรู้จักสามัคคี ดังสุภาษิตที่ว่า “ความซื่อสัตย์สุจริตคือนโยบายที่ดีที่สุด” ต้องเป็นองค์นำในการรู้จักสามัคคี เป็นผู้สร้างสามัคคีในองค์กร ไม่ใช่เข้าข้างลูกน้องฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ต้องมีความยุติธรรม มีพรหมวิหาร 4

4. มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำต้องมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องดีงาม แต่ในขณะที่เดียวกันต้องไม่เป็นคนที่ดื้อรั้น หากเห็นว่าตนเองผิดก็ต้องยอมรับผิดชอบ

5. ตัดสินใจถูกต้อง การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำอยู่เป็นประจำ การตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ มีคนได้มีคนเสีย ดังนั้นต้องเรียนรู้กระบวนการตัดสินใจตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้การตัดสินใจแม่นยำ ถูกต้องและเหมาะสม มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดนั่นเอง

6. มีความรู้ในกิจการองค์กร ผู้นำต้องมีความรู้ในกิจการขององค์กรที่ตนเองนำอยู่ บริบทเป็นอย่างไร จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

จุมพล หนิมพานิช (2551 : 71 - 74) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วย

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็นสิ่งที่ควรรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใด ยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่วยืดหยุ่น เข้าใจในสิ่งที่เป็นามธรรม มีความสามารถรู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่ง ที่ผู้นำต้องมีเพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึงการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อยนั้น หมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษา

ปัญหาเหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนี้ถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคตข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติ ลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา รู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้า ผลงานนั้นดี ยิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้น ผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ได้บังคับบัญชา ทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ ที่ตนควรมีหรือควรได้ไม่ว่าจะเป็น ผลประโยชน์ในรูปของเบี้ยเลี้ยงค่าล่วงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำ กิจกรรมใด ๆ แล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จไม่ว่าวันไหนและมีอารมณ์คงที่มีความหนักแน่น ไม่ใช่ อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่ง หมายความว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่นเป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคล บางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด ในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้นอยากรู้ อยากเห็น หมายถึงการมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจ ใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่ง บางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้น จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไร เพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์การและในบางกรณี อาจหมายถึง ความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่นบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ไม่กลัวอันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกายวาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจ ในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์ จะช่วยในการปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธีงบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกาย และจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่อง และ

บรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียว อาจหมายถึงทางปัญญาด้วยผู้นำที่ดี ต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอียงเอียงในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันผลตามมาก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จจุล่งไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 49) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องสร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล จะทำให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ซึ่งมี 10 ประการดังนี้คือ

1. มีวิสัยทัศน์หรือชอบฝันสร้างวิมานในอากาศ (Visionary)
2. มีความเข้าใจลึกซึ้ง (Insightful)
3. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliable/Dependable)
4. มีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotionally Balance)
5. มีการปรับตัว เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptable/Open to Change)
6. มีความเพียรพยายาม (Persistent)
7. มีการมองโลกในแง่ดี (Optimistic)
8. มีความรับผิดชอบ (Accountable)
9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confident Acceptation of Self)
10. มีความคิดริเริ่ม (Initiating)

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556 : 18 - 19) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ ได้ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วยปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงานและปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกัน รวมถึง ความสัมพันธ์กับภายนอกก็เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือบุคคลภายนอกอันมีอิทธิพลต่อการทำงาน ก็จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่กว้างขวางในสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ แต่ทั้งนี้ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถหลากหลายด้าน อันได้แก่

1. ความสามารถในการทำงาน ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

2. ความสามารถในการจูงใจ หน้าที่ผู้นำต้องจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงาน ต้องมีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดีและมีความรู้จิตวิทยาการจูงใจทุกด้าน

3. ความสามารถในการควบคุม ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ

4. ความสามารถในการประสานงาน ผู้นำต้องประสานกับคนอื่นได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์เข้าสังคมได้ มีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานได้

5. ความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้นำที่มีข้อมูลพร้อมเป็นคนที่เขาใจใส่และติดตามงานมาตลอด มิฉะนั้นแล้วจะตัดสินใจผิดพลาดได้ นอกจากการตัดสินใจแก้ปัญหาแล้วผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์และเลือกแนวทางที่ดีให้องค์กรเพื่อจะดำเนินงานต่อไป

6. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ เพราะองค์กรต้องการผู้นำที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ

วันชัย ปานจันทร์ (2558 : 101) ได้กล่าวถึง ประเด็นที่น่าสนใจของคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ ประกอบด้วยอายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ
2. พื้นฐานทางสังคม ประกอบด้วยภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ
3. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา ประกอบด้วยระดับเชาว์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง
4. แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดุสาหะ ความต้องการอำนาจ
5. การสังคม ประกอบด้วยความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม ทักษะในการศึกษา

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 14) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่มีความคิดกว้างไกล ทันเหตุการณ์กับโลกยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารที่ดีต้องเรียนรู้แนวคิดและวิธีการที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมาย กติกาทางการเมือง สังคม และทางจิตวิทยา ต้องยึดหลักโครงสร้างและส่วนต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน บ่งบอกถึงลักษณะที่เป็นองค์การรวม มองด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมสัมพันธ์กัน และมีการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ

พัชรา วาณิชชิน (2560 : 24 - 26) ได้กล่าวถึง บทบาทความรับผิดชอบสำคัญในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร 3 ด้านหลักใหญ่ ๆ คือ

1. การบริหารงาน (Task Management) คือ การขับเคลื่อนระบบงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรด้วยการมุ่งเน้นที่การดำเนินงานปัจจุบันเป็นหลัก มากกว่ามุ่งเน้นไปที่อนาคต ด้วยการ

- 1.1 กำหนดเป้าหมายการทำงานตามทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่กำหนดไว้
- 1.2 จัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องให้พร้อมและเหมาะสม รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์การทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เพียงพอพร้อมทำงาน

1.3 สร้างระบบการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

1.4 กำหนดมาตรฐานการทำงานและผลงาน

1.5 ติดตามดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน

1.6 พัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการทำงาน

2. การบริหารคน (People Management) คือระบบคนได้รับการพัฒนาและเอาใจใส่อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อศักยภาพสูงสุดในการทำงาน การดูแลรักษาและพัฒนาระบบคนให้ดีและมีคุณภาพ ย่อมช่วยสร้างการเจริญเติบโตและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรด้วย

2.1 เห็นความสำคัญและเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของคนทำงานทุกระดับในองค์กร

2.2 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน

2.3 เปิดโอกาสและกระตุ้นให้คนทำงานได้แสดงทักษะความสามารถ

ความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ออกมาอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ

2.4 อธิบายทิศทางการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน

2.5 สื่อสารอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

2.6 กระตุ้นจูงใจและพัฒนาคคนทำงานให้ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ

2.7 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและเจริญเติบโตก้าวหน้าทันยุคทันสมัยโดยมุ่งเน้นอนาคตมากกว่าปัจจุบัน และมองเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เพราะการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องมองอนาคตข้างหน้าที่จะเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลปัจจุบันช่วยกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงด้วยการ

3.1 กำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

3.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 เตรียมความพร้อมและพัฒนาคนทำงานให้พร้อมอยู่เสมอ

3.5 เปิดโอกาสให้คนทำงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การดี อนันต์นารี (2560 : 5 - 6) ได้กล่าวถึง ความคิดเห็นเรื่องการบริหารที่มีความเป็นผู้นำยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Attributes) คือ มีสติปัญญา (Intelligence) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relations) มีท่าทางดี (SMART : S = Specific มีความชัดเจน M = Measurable สามารถวัดได้ A = Attainable สามารถบรรลุได้ R = Realistic อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง T = Timely มีกำหนดเวลาแน่นอน)

2. มีพฤติกรรมการบริหาร (Administrative Behavior) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results based Management) การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participative Administration) การสร้างทีมงาน (Team Work) การกระจายอำนาจ (Empowerment)

3. มีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) บริหารจัดการเป็นไปตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา มีการบูรณาการ (Integration) ทฤษฎีการบริหารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ได้ยึดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเอื้อให้แก่การดำเนินงานจะต้องมีความเป็นผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสในยุคสมัยปัจจุบัน มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สามารถคิดวิเคราะห์ มีวิจารณญาณในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง มีความกระตือรือร้นของการเป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยแรงขับ มีทักษะความรู้ที่สอดคล้อง



ต่อบริบทขององค์กร และเห็นความสำคัญของบุคลากรและมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้บริหารงานมีประสิทธิภาพ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ทักษะ รวมถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารัตนะ (2555 : 93 - 100) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การอธิบายถึงลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษา ดังนั้นการแบ่งกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ แบ่งได้ 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้

#### 1. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะแรกเริ่มในปี ค.ศ. 1930 – 1940 มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลังเน้นศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ งานวิจัยส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและ ผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้าน จิตวิทยา รวมไปถึงกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารก็มักจะกำหนด คุณลักษณะต่าง ๆ ไว้ และเลือกสรรเฉพาะผู้ที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้

#### 2. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในปลายทศวรรษ 1940 เนื่องจากมีข้อวิจารณ์เกี่ยวกับกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ว่ายังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนว่าคุณลักษณะของผู้นำประการใดที่ทำให้ต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ เพราะคุณลักษณะบางประการใช้ได้ในที่หนึ่งแต่ใช้ไม่ได้ในที่หนึ่งหรือคุณลักษณะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่จึงเปลี่ยนความสนใจจาก “คุณลักษณะ ไปเป็น “พฤติกรรม” ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำโดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ในช่วงเวลานั้น หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม (ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ) ที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่มนี้ดังนี้

2.1 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University Leadership Style) จำแนกออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Leadership Style)

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style)

### 2.1.3 ผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style)

### 2.2 แบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (Leadership Continuum Model)

### 2.3 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Style)

มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert ประกอบด้วยความคิดรวบยอดในเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

#### 2.3.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive–Authoritative)

#### 2.3.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative)

#### 2.3.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic)

#### 2.3.4 แบบมีส่วนร่วม (Participative–Democratic)

### 2.4 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Leadership Style)

โดยการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งของตัวเอง และของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ และแบบมุ่งคน เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็นมุ่งเป็นมิตร ติดต่อสื่อสารสองทาง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.5 แบบตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยมีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกนเป็นพื้นฐานในการศึกษา ซึ่งจำแนกได้ เป็น 5 แบบ ดังนี้

#### 2.5.1 แบบมุ่งงาน (Task–Oriented/Authority Compliance)

#### 2.5.2 แบบมุ่งคน (Country Club Management)

#### 2.5.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished)

#### 2.5.4 แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management)

#### 2.5.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management)

3. กระจบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm) การวิจัยในกลุ่มนี้ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Situational Factor) เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม โดยมีตัวแบบ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญดังนี้

3.1 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Model)

3.2 ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (Path–Goal Leadership Model) โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ ดังนี้

3.2.1 พฤติกรรมเชิงชี้นำ

3.2.2 พฤติกรรมเชิงสนับสนุน

3.2.3 พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม

3.2.4 พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ

3.3 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน (Normative Leadership Model)

3.4 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Model)

ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ ต่อมาได้แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.4.1 แบบกำกับ (Telling)

3.4.2 แบบขายความคิด (Selling)

3.4.3 แบบมีส่วนร่วม (Participating)

3.4.4 แบบมอบอำนาจ (Delegating)

4. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) ประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎี

4.1 ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

4.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

4.3 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership)

สุนทร โคตรบรรเทา (2560 : 66 - 77) กล่าวว่า การปฏิบัติหน้าที่ปรากฏต่อสายตาผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีตำแหน่งหน้าที่และปฏิบัติงานอยู่ด้วยกัน เรียกว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งมีการเริ่มต้นศึกษาการค้นคว้าโดยสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาสามแห่ง คือ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา จากผลลัพธ์ที่มีต่อเจตคติ และประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ออกมาเป็น 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำอัตตาธิปไตย (Authoritative Leadership Style) เป็นแบบหรือลีลา (Style) แบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) และแบบภาวะผู้นำเสรีนิยม (Laissez - faire Leadership Style)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโดยใช้แบบสอบถามอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ) กับกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ และในสถานการณ์ต่าง ๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงได้แบบภาวะผู้นำออกมา 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure Leadership Style) และภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Leadership Style)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นการผลิตเป็นศูนย์กลาง (Production-centered) และภาวะผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง ภาวะผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (Subordinate-centered)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ ทักษะ และคุณสมบัติ ต่าง ๆ ที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานอยู่ด้วยกัน

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ

ภาวะผู้นำไฟบริการเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมกรให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรก มองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยเหลือผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้าประสบความสำเร็จ มีนักวิชาการที่แต่งตำราได้ใช้ชื่อเรียกภาวะผู้นำในลักษณะนี้แตกต่างกันในภาษาไทย เช่น ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ภาวะผู้นำใฝ่รับใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ผู้นำไฟบริการ

#### ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำไฟบริการ

การบริหารสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างเห็นได้ชัด การบริหารที่เน้นการควบคุมปรับเปลี่ยนเป็นการมอบหมายภาระงาน การแข่งขันปรับเปลี่ยนเป็นให้ความร่วมมือ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าทุกสิ่งย่อมมีการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันผู้นำก็พร้อมที่จะเป็นผู้ตาม หรือ ผู้ตามก็พร้อมที่เป็นผู้นำ เพราะฉะนั้น การรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุตามแผนงาน หรือวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น ผู้นำที่ดีจะต้องส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าหรือเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของผู้ตามออกมาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้และพัฒนาศักยภาพนั้นให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีข้อจำกัด

แนวคิดผู้นำไฟบริการเริ่มนำมาใช้ใน ปี ค.ศ. 1970 โดย กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำไฟบริการขึ้นมา ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเซอร์แมน (Herman) เรื่องการเดินทางสู่ตะวันออก (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo)

คนรับใช้ในกลุ่มที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจขณะเดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดี จนกระทั่ง ลีโอได้หายไปทำให้ขณะเดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอ ซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัทสถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟ ประทับใจและคิดในแง่ของความเป็นผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977 : 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟ ได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบใฝ่บริการ เชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้บริการก่อนซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะบริการผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยให้บริการก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดี และยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะบริการความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลบริการแล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลให้บริการแล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้บริการผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่

#### ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

เมื่อก้าวถึง ภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ในหลากหลายทัศนะ ดังนี้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553 : 47) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรม ให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการ โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ความไว้วางใจ และมอบอำนาจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สมุทร ชำนาญ (2554 : 1) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ว่าเป็นผู้นำที่มีพื้นฐานทางเจตคติที่ต้องการเป็นผู้ให้บริการกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมการวางตนในฐานะเพื่อร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในองค์กร และพร้อมที่จะเข้าไปแก้ปัญหาของเพื่อร่วมงานด้วยความเต็มใจ

วิโรจน์ สารัตนะ (2557 : 32 - 34) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นทั้งปรัชญาภาวะผู้นำ (Leadership Philosophy) และเป็นชุดปฏิบัติการภาวะผู้นำ (Set of Leadership Practices) โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเดิมเป็นการใช้อำนาจจากยอดบนปิรามิดแต่ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นการแบ่งปันอำนาจ (Shared power) ที่คำนึงถึงความต้องการของคนอื่นก่อนช่วยพัฒนาคนอื่นและทำให้คนอื่นมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ยูล์ค (Yukl. 2006 : 404) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง หนุนถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น จลาคชั่น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับ โอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำแบบใฝ่บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม

เดนนิส และ โบคาร์เนีย (Dennis & Bocarrea. 2005 : 601) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ผู้นำที่ให้บริการโดยมุ่งเน้นผู้อื่นเป็นสำคัญมีลักษณะคุณงามความดีในตัวเอง

สเปียร์ (Spears. 2002 : 4) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การให้บริการเป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรี และความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีม และการรับฟังเพื่อนร่วมงาน

ดาฟท์ (Daft. 2011 : 156) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือผู้นำแบบพลิกกลับ เป็นผู้นำที่สามารถเสียดสละความต้องการของตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการทั้งทางกายและทางจิตใจ จัดหาโอกาสที่ดีให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเจริญงอกงามก้าวหน้า

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดจากจิตใจที่ต้องการช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่ผู้อื่น ซึ่งจะแสดงออกมาโดยผ่านการเห็นคุณค่าในตัวบุคคลหรือส่งเสริมให้มีความสำคัญของผู้อื่น สามารถที่จะเสียดสละความต้องการหรือสิ่งที่ตนเองจะได้รับเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ และส่งเสริมให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ

#### กระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีตการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ

ผู้ได้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมา ก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตาม ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างและเงินเดือนอย่างยุติธรรม หรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีต้องไม่กำหนดกฎเกณฑ์หรือมีข้อจำกัดที่ควบคุมที่มากเกินไป เพื่อที่จะทำให้ผู้ตามเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานและสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ผู้ตามมีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีข้อจำกัด

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553 : 27- 28) ได้กล่าวว่า กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ ใ้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ได้เปลี่ยนแปลง ไปจากอดีต เน้นการส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่ผู้ตามมีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ผู้ตามมีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีข้อจำกัด

ยูล์ (Yukl. 2006 : 404) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อพื้นฐานของผู้นำใฝ่บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุงรักษา ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ค้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำให้เกิดผู้นำใฝ่บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม

ดาฟท์ (Daft. 2005 : 225) ได้กล่าวว่า ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่ของการควบคุมผู้ตามแล้ว ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิดทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกปรับใช้ผู้ตาม

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกบริการผู้ตาม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการ มุ่งเน้นการบริหารงานที่เน้นการมอบหมายอำนาจ ให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น ประารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ผู้ตามมีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีข้อจำกัด

#### องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีนักวิชาการ ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้หลายท่าน ดังนี้

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002 : 21 - 61) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การฟัง (Listening) คุณลักษณะนี้เป็นคุณค่าพื้นฐานของผู้นำนั่นคือผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจซึ่งทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใฝ่บริการจะค้นหาข้อมูลเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจนอีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ใคร่ครองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำใฝ่บริการที่ดี

2. การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ผู้นำใฝ่บริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับ และการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่นและไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคลถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3. การเยียวยารักษา (Healing) คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น คนเราหลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์แต่ผู้นำแบบใฝ่บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และมีความตื่นตัวรับรู้ตลอดตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำใฝ่บริการแข็งแกร่งการตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับเปลี่ยนแปลงและสามารถที่ศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ได้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจแต่กลับเป็นสิ่งปลูกเร้าผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัว



และถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจเพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำไฟบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กร มุ่งทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่า การข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและองค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการได้อย่างชัดเจน

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำไฟบริการจะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหา หรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการและเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สำหรับผู้นำคุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวิสัยและการฝึกฝนแต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดสำคัญวันต่อวัน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำไฟบริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีตความเป็นจริงปัจจุบันและเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ได้รับความสนใจ

8. การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น ผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคมผู้ติดตาม เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People) ผู้นำไฟบริการเชื่อว่า คนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ผู้นำไฟบริการ จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คน ในองค์กร ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10. การสร้างชุมชน (Building Community) ความสำนึกการสร้างกลุ่มชนของผู้นำไฟบริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คน ไปด้วยการตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำไฟบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวบรวมผู้คนจำนวนมากได้คือผู้นำไฟบริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มในการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง

สเปียร์ (Spears. 2002 : 7 - 11) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็น 10 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจผู้นำแบบใฝ่บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจนอีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดการฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนำแบบใฝ่บริการ

2. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำแบบใฝ่บริการ พยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการ การยอมรับ และการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่นและไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคลถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3. การเยียวยารักษา (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกซะหมดกับความเจ็บปวดทรมานอันนี้ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์แต่ผู้นำใฝ่บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4. ความตระหนักรู้ (Awareness) ความตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ภาวะผู้นำใฝ่บริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งความตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจแต่กลับเป็นสิ่งปลูกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการปลอบใจเพราะว่าสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำใฝ่บริการ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจ โดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งที่การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำใฝ่บริการ ได้อย่างชัดเจน ผู้นำใฝ่บริการ สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างกระบวนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำใฝ่บริการ จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องให้คิดเหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำไฟบริการ เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่เกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8. การดูแลรักษา (Stewardship) เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำ ก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแลที่มีหน้าที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนา (Commitment to the growth people) ผู้นำไฟบริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบไฟบริการ จึงอุทิศตนมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10. การสร้างสังคม ชุมชน (Building Community) ความถนัดการสร้างกลุ่มของผู้นำไฟบริการ ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีของคนไปด้วยความตระหนักนี้ จึงเป็นเหตุผลให้ผู้นำไฟบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำไฟบริการ ที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

เอเบล (Abel. 2002 : 27) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำไฟบริการ เป็น 4 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. การเยียวยารักษา (Healing) สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำไฟบริการ คือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มต้นที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคล นั้นหมายถึงแต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำไฟบริการ ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กรแต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

2. การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้เรียกร่องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำ นั้นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

3. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำไฝบริการต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กร มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำไฝบริการต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ในกลุ่ม

4. การพิทักษ์รักษา (Stewardship) หรือ การดูแลรักษา ผู้นำไฝบริการเป็นเหมือนผู้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน หมายถึง การให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003 : 1 - 7) ได้กล่าวว่า พัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำไฝบริการที่จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และแสดงให้เห็นว่าลักษณะสำคัญของผู้นำไฝบริการ ที่ให้ความสำคัญแก่ผู้ตามมากกว่าจุดนี้ จะเป็นลักษณะเด่นที่สำคัญที่สุดที่แตกต่างกันระหว่างความเป็นผู้นำไฝบริการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความรักแท้ (Agape Love) ผู้นำไฝบริการแสดงให้เห็นถึงความรักผ่านการเอาใจใส่ดูแล โดยการชื่นชม ยกย่อง เห็นอกเห็นใจ รับฟังอย่างตั้งใจและมีความรู้สึกร่วมในการสื่อสาร โดยเป็นการแสดงที่แท้จริงไม่แสวงแสวงแกล้งทำ

2. ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ความอ่อนน้อมถ่อมตนเปรียบเสมือนการเป็นประตูของวิสัยทัศน์ แต่ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงเพียงวิสัยทัศน์เท่านั้น ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นคุณธรรมแห่งความสงบสุขที่ยอมสละความถือตน และกลับเป็นคุณลักษณะของการให้บริการผู้ตาม

3. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ผู้นำไฝบริการมีวิธีการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้ตาม สำหรับตัวผู้นำเองที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพและจะใช้เวลาดูแล ปรับปรุงสวัสดิภาพให้ดีขึ้น แม้ว่าจะหมายถึง การเสียสละของตนเอง

4. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำไฝบริการเรียนรู้ที่จะทราบความสามารถของคนและมุ่งหน้าไปเพื่อที่จะให้บริการได้ สามารถบอกเป้าหมาย ทิศทางของจุดประสงค์ที่ชัดเจน สามารถเห็นคนที่ทำงานได้และคุ้มค่า มองการณ์ไกล เชื่อในอนาคตที่มั่นคงและพยายามที่จะให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้นำไฝบริการ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวผู้ตาม ที่ทำให้พวกเขาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำไฝบริการต้องอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือและความไว้วางใจซึ่งทำให้ผู้ตามพร้อมที่จะปฏิบัติตามผู้นำไม่ว่าจะเรื่องใดก็ตามและสิ่งนี้เองที่ทำให้สามารถนำคนในองค์กรรวมกันเป็นหนึ่ง

6. การให้อำนาจ (Empowerment) การให้อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือทรัพยากรเพื่อทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร การให้อำนาจเป็นปัจจัยสำคัญ

## ของภาวะผู้นำใ้บริการ

7. การบริการ (Service) ผู้นำใ้บริการจะให้บริการผ่านการสนับสนุนใ้ผู้ตามค้นพบเอกลักษณ์ของตนเองและปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล หาโอกาสที่จะสนับสนุนใ้ระดมสมองเพื่อใ้ได้ความคิดที่ใหญ่ขึ้นเป็นองค์ความรู้ การใ้บริการนี้ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การบริการที่รู้สึกว่าตนเองเป็นทาส หรือความต้องการที่จะบริการแต่การบริการนี้ผู้นำใ้บริการ ทำให้ผู้ตามบรรลุตามความต้องการในความสำเร็จหรือเป้าหมายของเขาเหล่านั้น การบริการเป็นแนวคิดที่สำคัญและถือเป็นหัวใจของทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการที่เกิดขึ้นในตัวของผู้นำ

ลอบ (Laub, 2004 : 121) ได้กล่าวว่ ลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการ ใ้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น คือ ผู้นำยอมรับความจริงที่คนทุกคนมีคุณค่าในตนเอง ผู้นำยินดีที่จะใ้ความใ้วางใจในตัวบุคคลอื่น ซึ่งแสดงออกโดยการนับถือผู้อื่นเชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล
2. การพัฒนาคน คือ ผู้นำเห็นว่เป็นความรับผิดชอบของคนที่จะช่วยใ้คนอื่น ๆ สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษา เพื่อช่วยใ้ผู้อื่นได้รับการพัฒนาและเติบโตเต็มศักยภาพ
3. สร้างสังคม ชุมชน คือ ผู้นำต้องการที่สร้างชุมชนด้วยความรู้สึกรัก และห่วงใยผู้อื่น พัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นใ้ดีขึ้นผ่านการรับฟังและการสะท้อนความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
4. การแสดงออกทางคุณธรรม คือ ผู้นำที่ไม่ถือตนว่สูงกว่าผู้อื่นเพราะตำแหน่ง ผู้นำยอมรับที่จะเปิดเผยความจริงเข้าถึงได้ ในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน
5. การส่งเสริมภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ส่งเสริมภาวะผู้นำใ้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม ไม่ละเลยที่จะดำเนินการใ้เกิดขึ้นแต่ไม่ได้เกิดจากการผลักดันใ้มีความทะเยอทะยานส่วนบุคคล แต่เพื่อใ้ตอบสนองความต้องการของผู้อื่น
6. การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน คือ ผู้นำทุกคนมีอำนาจและมีทางเลือกว่จะใช้อำนาจเหล่านั้นอย่างไร ในองค์กรผู้นำและผู้ตามร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจใ้อำนาจแก่ผู้ตามเพื่อใ้สามารถนำไปใช้ซึ่งจะไม่ใช่เป็นการเพิ่มศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อผลกระทบองค์กร

ดาฟท์ (Daft, 2005 : 226) ได้กล่าวว่ ลักษณะผู้นำใ้บริการ ใ้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใ้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโตความปรารถนาที่จะช่วยเหลือใ้ผู้อื่นจะมี

มากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่นนอกจากนี้ จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ

2. การรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับ ปัญหาความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่นเขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็ม ความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของคน

3. การทำตัวให้น่าเชื่อถือผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูดซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่นดูแลแต่ ไม่ควบคุมผู้อื่นจะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่จะ ตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวความเชื่อถือในตัวผู้นำ จะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

4. ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถใน ตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึง ปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่นเขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

วอง (Wong. 2005 ; อ้างถึงใน Thompson. 2005 : 52) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำใฝ่บริการ มี 10 ประการดังนี้

1. การฟัง (Listening) หมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟัง มติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคน ในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้รวมถึงการแสดง ความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

3. การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของ ผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจรรย์ญาณเพราะเป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความ ต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

4. ความตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำเป็นต้องเข้าใจว่าการทำงาน ในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง หน้าที่ของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือการทำให้ บุคลากรเชื่อใจในผู้นำมิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามคุณลักษณะ ของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคนได้ จึงมีความสำคัญยิ่งการทำให้บุคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อม ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง การแสวงหาความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งของผู้นำบุคลากรและองค์กรมีแต่บุคคลที่สามารถอุทิศตนเองทั้งหมดต่อผู้อื่นเท่านั้นจะสามารถ ฝันสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่สำหรับผู้อื่นด้วยว่าบุคคลโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความดีเพื่อตนเอง

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง การใช้ทริเจนจากอดีตความเป็นจริง ของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผู้นำที่ไม่สามารถ แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยากอันเนื่องจากบุคลากรในองค์กรขาดทิศทาง และแรงจูงใจในการทำงาน

8. การดูแลรักษา (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบ เพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำไปบริการ ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และ ความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) หมายถึง ผู้นำไปบริการ ต้องบอกตนเองตลอดเวลาว่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อองค์กร

10. การสร้างสังคมชุมชน (Building Community) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึง ความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่าเรามีบุคลิกลักษณะ และความหวัง เฉพาะของกลุ่มและต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน และกันเพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

เดนนิส และ โบคาร์เนีย (Dennis & Bocanea. 2005 : 602 - 604) ได้กล่าวว่า ได้ใช้การ วิจัยเชิงปริมาณในการพัฒนาแนวความคิดความเป็นผู้นำไปบริการ จากการทบทวนวรรณกรรม และแพตเทอร์สัน (Patterson. 2003) นำเสนอแนวคิดของภาวะผู้นำไปบริการ ไว้ 5 ประการได้แก่

1. ความรัก (Love) ผู้นำไปบริการ มีความสนใจดูแลให้กำลังใจเห็นอกเห็นใจ เป็นห่วงเป็นใยในผู้อื่นอย่างแท้จริงมีมาตรฐานทางจริยธรรมและสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริม จริยธรรม ในสังคม

2. การให้อำนาจ (Empowerment) ผู้นำไปบริการ ให้อำนาจในการทำงานแก่ผู้ตาม ในงานที่รับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้อื่นมีการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นให้โอกาส พัฒนา ทักษะในด้านต่าง ๆ และมีความไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้อื่น

3. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำไปบริการ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีลายลักษณ์อักษรเปิดโอกาส ให้ผู้ตามกำหนดวิทัศน์ขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ขององค์กรมีความต้องการให้คนในองค์กรรับผิดชอบ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ผู้นำไปบริการ ไม่ประเมินค่าตนเองสูงเกินไป

ไม่สนใจในการยกย่องตนเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตนมากพอที่ทำให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม สนใจในความสำเร็จของผู้ตามมากกว่าของตนเอง

5. ความไว้วางใจ (Trust) คือ ความเชื่อมั่นในการพึ่งพาของผู้ตามในความซื่อสัตย์ สุจริตและความสามารถในการทำงานสิ่งเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลและองค์กร และนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ผู้นำมีความเปิดกว้างที่จะได้รับข้อมูลจากคนอื่นให้ความไว้วางใจในความมุ่งมั่นของผู้ตามที่มีต่อองค์กรสามารถรักษาความลับของคนในองค์กร

พูน (Poon, 2006 : 5 - 7) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรัก (Love)
2. ความอ่อนน้อมถ่อมตนและการไม่เห็นแก่ตัว (Humility and Altruism)
3. ความตระหนักรู้ในตนเองและแสดงตัวตนตามความเป็นจริง (Self Awareness and Authenticity)
4. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ (Integrity and Trust)
5. การให้อำนาจและการบริการ (Empowerment and Service)

แวนและนุยเทิน (Van & Nuijten, 2011 : 251 - 252) ได้พัฒนาเครื่องมือวัด และตรวจสอบหลายมิติเพื่อวัดระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ดังนี้

1. การให้อำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนและส่งเสริมการพัฒนามนุษย์ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมเชิงรุกสร้างความมั่นใจในตัวของผู้ตามและให้พวกเขาเข้าสู่โลกของอำนาจส่วนบุคคลเพิ่มขีดความสามารถรวมถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการส่งเสริมให้การตัดสินใจด้วยตนเองเชื่อในคุณค่าที่แท้จริงของคนการให้ข้อมูลในการทำงานที่จำเป็นหรือข้อมูลตามที่ต้องการส่งเสริมการใช้ความสามารถในการทำงานช่วยเหลือให้ได้พัฒนาตัวเองส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ให้อำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ง่ายต่อการทำงานผู้นำช่วยให้แก้ปัญหาด้วยตนเองโดยไม่แค่บอกว่าต้องทำอะไร และให้โอกาสได้พัฒนาและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้นำถือความรับผิดชอบในการทำงานของตนเองและการทำงานของผู้ตามรวมถึงความรับผิดชอบในวิธีการทำงานความรับผิดชอบเป็นตัวควบคุมการทำงาน เป็นกลไกสำหรับทำหน้าที่เพื่อจะได้ประโยชน์ต่อบุคคลและทีม

3. การยืนอยู่เบื้องหลัง (Standing Back) ผู้นำให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้อื่น ยกย่องและช่วยสนับสนุนให้พวกเขาในสิ่งที่จำเป็นไม่ได้ตามการได้รับการยอมรับและ สิ่งตอบแทนจากสิ่งที่ทำเพื่อผู้อื่น มีความพอใจในความสำเร็จของผู้อื่นมากกว่าของตัวเอง



และ จะถอยไปอยู่เบื้องหลังเมื่องานประสบความสำเร็จโดยสมบูรณ์เพื่อให้เครดิตแก่ผู้อื่น

4. แสดงตัวตนตามความเป็นจริง (Authenticity) ผู้นำแสดงตัวตนที่แท้จริงให้ตรงกับความคิดและความรู้สึกภายในแสดงความรู้สึกที่แท้จริงเปิดเผยข้อบกพร่องและข้อเสียของตน เตรียมใจจะแสดงความรู้สึกถึงแม้ว่าจะมีผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ตามมา

5. ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ความอ่อนน้อมถ่อมตนในการเป็นผู้นำมุ่งเน้นไปที่ความกล้า ที่จะยอมรับว่าความผิดพลาดในสิ่งที่กระทำ พยายามเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดจากการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นหรือจากมุมมองของความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน เกิดจากการเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อน ของผู้อื่น ทราบถึงข้อจำกัดของพวกเขา และกระตือรือร้นแสวงหาวิธีสรรสนับสนุนเพื่อเอาชนะข้อจำกัดเหล่านั้น

6. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าที่จะใช้เสียงและพยายามหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา กล้าเสี่ยงในสิ่งที่ตนเองคิดว่ามีความจำเป็นต้องทำตามมุมมองของตนหรือแม้แต่การไม่ได้รับ โอกาสสนับสนุนจากผู้อื่น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ท้าทายในการทำงาน และมีความจำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าหาญเป็นพฤติกรรมเชิงรุกและจะบ่งบอกถึงการสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน ความกล้าหาญเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้นำใฝ่บริการมีความแตกต่างไปจากผู้นำอื่น ๆ ภายในบริบทขององค์กร

7. การให้อภัย (Forgiveness) การยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความสามารถในการเข้าใจประสบการณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น สามารถรับรู้ในเรื่องการกระทำที่ผิดโดยไม่แสดงความไม่พอใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เห็นอกเห็นใจแสดงความรู้สึกของความอบอุ่นและความเมตตา ความสามารถในการให้อภัยเมื่อเผชิญหน้ากับข้อโต้แย้งและความผิดพลาดเปิดโอกาสให้ผู้อื่นวิจารณ์ข้อผิดพลาดในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ทำให้เกิดความสะดวกในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีคุณภาพที่สูงขึ้นผ่านความเข้าใจอันดีจากพฤติกรรมระหว่างกันผู้นำใฝ่บริการ ไม่ได้ผูกใจพยาบาทต่อผู้ที่เคยล่วงเกิน และพร้อมที่จะลืมเรื่องราวในอดีต

8. การดูแลรักษา (Stewardship) ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบขององค์กรและให้บริการแทนการควบคุม และหาผลประโยชน์ใส่ตนเองทำตัวเป็นแบบอย่างโดยการกระตุ้นให้คนอื่นทำในสิ่งที่สนใจร่วมกันมีวิสัยทัศน์ยาวไกล นอกจากนี้การดูแลรักษาจะต้องเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมในการทำงานมีความซื่อสัตย์ และเน้นการทำงานร่วมกันสร้างความรู้สึกร่วมกันตระหนักถึงภาระจำเป็นที่ต้องทำร่วมกันโดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดดัง ตาราง 2.1

ตาราง 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ	นักวิชาการ											ความถี่	อันดับ
	Greenleaf (2002)	Spears (2002)	Abel (2002)	Patterson (2003)	Laub (2004)	Daft (2005)	Wong (2005)	Dennis & Bocarnea (2005)	Poon (2006)	Van & Nuijten (2011)			
1. การฟัง	✓	✓					✓					3	
2. ความเห็นอกเห็นใจ	✓	✓					✓					3	
3. การเชี่ยวชาญรักษา	✓	✓	✓				✓					4	
4. ความตระหนักรู้	✓	✓	✓			✓	✓					5	2
5. การโน้มน้าวใจ	✓	✓	✓				✓					4	
6. การสร้างมโนทัศน์	✓	✓					✓					3	
7. การมองการณ์ไกล	✓	✓		✓			✓	✓				5	2
8. ความรับผิดชอบดูแล	✓	✓	✓	✓			✓			✓		6	1
9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	✓	✓		✓	✓	✓	✓					6	1
10. การสร้างชุมชน	✓	✓			✓		✓					4	
11. การให้อำนาจ				✓		✓		✓	✓	✓		5	2
12. ความไว้วางใจ				✓	✓			✓	✓			4	
13. ความรัก				✓				✓	✓			3	

ตาราง 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำผู้บริหาร	นักวิชาการ										ความถี่	อันดับ
	Greenleaf (2002)	Spears (2002)	Abel (2002)	Patterson (2003)	Laub (2004)	Daft (2005)	Wong (2005)	Dennis & Bocamea (2005)	Poon (2006)	Van & Nuijten (2011)		
14. ความอ่อนน้อมถ่อมตน				✓		✓		✓	✓	✓	5	2
17. ความซื่อสัตย์						✓			✓		2	
18. การยืนอยู่เบื้องหลัง										✓	1	
19. การแสดงตัวตนตาม ความเป็นจริง										✓	1	
20. ความกล้าหาญ										✓	1	
21. การให้อภัย										✓	1	
22. ส่งเสริมภาวะผู้นำ					✓						1	
23. การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน					✓						1	

จากตาราง 2.1 ผลการสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหาร พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 23 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ หน่วยงานการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ กรีนลีฟ (Greenleaf . 2002), เสปียร์ (Spears. 2002), เอเบล (Abel. 2002), แพทเทอร์สัน (Patterson. 2003), ลอบ (Laub. 2004), ดาฟท์ (Daft. 2005), วอง (Wong. 2005),

เดนนิส และ โบคาร์เนีย (Dennis & Bocanea, 2005), พูน (Poon, 2006), แวน และ นุยเทิน (Van & Nuijten, 2011) โดยการสังเคราะห์ได้ใช้ข้อสรุปที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งได้องค์ประกอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความรับผิดชอบดูแล 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล 3) ความตระหนักรู้ 4) การมองการณ์ไกล 5) การให้อำนาจ และ 6) ความอ่อนน้อมถ่อมตน สำหรับใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

### พฤติกรรมภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาวิจัย จำนวน 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ ความหมาย และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำฝ่ายบริการ ในแต่ละองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### การรับผิดชอบดูแล (Stewardship)

การรับผิดชอบดูแล ของผู้นำเป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบองค์กร และบุคลากร แทนการควบคุมหรือการหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ทำตนเป็นแบบอย่างในการกระตุ้นให้บุคลากรทำในสิ่งที่สนใจร่วมกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการรับผิดชอบดูแล และพฤติกรรมการรับผิดชอบดูแล ดังนี้

##### 1. ความหมายการรับผิดชอบดูแล

เมื่อก้าวถึง การรับผิดชอบดูแล มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการรับผิดชอบดูแล ในหลายทัศนะ ดังนี้

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002 : 21 - 61) ได้กล่าวว่า การรับผิดชอบดูแล เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น ผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กร ให้รับผิดชอบต่อสังคมอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจและการ โน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

สเปียร์ (Spears, 2002 : 7 - 11) ได้กล่าวว่า การรับผิดชอบดูแล คือ การดูแลรักษา เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแลที่มีหน้าที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจ และการ โน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

เอเบล (Abel. 2002 : 27) ได้กล่าวถึง การพิทักษ์รักษา หรือ การดูแลรักษา ผู้นำไปบริการเป็นเหมือนผู้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน หมายถึง การให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

ดาฟท์ (Daft. 2005 : 226) ได้กล่าวว่า การรับผิดชอบดูแล คือ การบริการผู้อื่นก่อน คิดถึงผลประโยชน์ของตนเองผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโตความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่นนอกจากนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์การเขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

วอง (Wong. 2005 : 52) ได้กล่าวว่า การรับผิดชอบดูแล หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำไปบริการได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจและความเชื่อใจ เพราะที่ผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

แวนและนุยเทน (Van & Nuijten. 2011 : 251 - 252) ได้กล่าวว่า การดูแลรักษา ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อองค์กรและให้บริการแทนการควบคุม และหาผลประโยชน์ใส่ตนเองทำตัวเป็นแบบอย่างโดยการกระตุ้นให้คนอื่นทำในสิ่งที่สนใจร่วมกันมีวิสัยทัศน์ยาวไกล นอกจากนี้ การดูแลรักษาจะต้องเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมในการทำงานมีความซื่อสัตย์ และเน้นการทำงานร่วมกันสร้างความรู้สึกร่วมกันตระหนักถึงภาระจำเป็นที่ต้องทำร่วมกัน โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การรับผิดชอบดูแล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ดูแล ต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

## 2. พฤติกรรมการรับผิดชอบดูแล

เมื่อกล่าวถึง พฤติกรรมการรับผิดชอบดูแล มีนักวิชาการได้ให้ความหมายพฤติกรรม การรับผิดชอบดูแล ในหลายทัศนะ ดังนี้

ผกา สัตยธรรม (2557 : 185) แบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการรู้จักระมัดระวัง รักษาสุขภาพอนามัยของตนเองให้สมบูรณ์ ปลอดภัยจากอันตรายอยู่เสมอ รู้จักประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม ขอมรับผลการกระทำของตนเองทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ไม่ปิดความรับผิดชอบ

ในการกระทำของตนเองให้แก่คนอื่น ไตร่ตรองให้รอบคอบว่าสิ่งที่ทำลงไปนั้นจะเกิดผลเสียหายขึ้นหรือไม่ ปฏิบัติแต่สิ่งที่ทำให้เกิดผลดี และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การที่บุคคลมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง และอยู่รอบตัวในชีวิตของ ทั้งนี้เพราะมนุษย์อยู่คนเดียวไม่ได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีการพึ่งพาอาศัยกันมีการช่วยเหลือกัน ดังนั้นแต่ละบุคคลจึงจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อกันอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้การอยู่ร่วมกันนั้นเป็นไปได้ด้วยดีและเกิดสุขในการอยู่ร่วมกัน

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561 : 449) กำหนดคุณลักษณะของการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มได้แก่

1. คุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อตนเอง คือ มีมโนคติที่ดีกับตนเอง มีความเข้าใจและพึงพอใจในตัวเอง มีความคิดริเริ่มและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง เคารพศักดิ์ศรีของตนเอง และมีเป้าหมายในอนาคตและมองอนาคตในแง่ดี
2. คุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับของสังคม เมื่อเห็นสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสังคมก็ช่วยกันแก้ไขตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่อยู่ในสังคม ไม่ละเลยหน้าที่ของการเป็นพลเมืองที่ดี และเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน
3. คุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม คือ เรียนรู้และเข้าใจในวัฏจักรของธรรมชาติ รู้วิธีใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างชาญฉลาด และก่อเกิดประโยชน์สูงสุด
4. คุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมไทยหรือของตน มีจิตใจเจตคติที่ดีและมีความเข้าใจเกี่ยวกับชาติภูมิในการดำรงเอกลักษณ์และอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย การยึดมั่นในหลักธรรมเนียมประเพณีอันดีงามทางพุทธศาสนา การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และ ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม

รวีศ หาญอุตสาหะ (2562 : 36) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ไว้ดังนี้

1. มีทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน มองภารกิจทุกอย่าง คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ
2. ทำทุกอย่างอย่างให้ดีขึ้นแม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก มองทุกงาน คือ โอกาสของการเรียนรู้

3. ทำให้ได้ตามที่สัญญา รักษาความเป็นมืออาชีพ และความน่าเชื่อถือ
4. หยุดหาข้ออ้างให้กับตัวเอง แต่ให้เป็นการหาหนทางทำงานให้สำเร็จ
5. หยุดปัญหาไว้ที่ตัวของเราเองไม่ยอมให้ตัวเองเป็นตัวปัญหา และไม่โยนปัญหาไปให้ผู้อื่น
6. ให้ความสำคัญที่คุณภาพของงานมากกว่าจำนวนของงาน ไม่ละเลยกับปัญหาเพียงเล็กน้อยที่เกิด

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมการรับผิดชอบดูแล ได้แก่

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง คือ พฤติกรรมการรู้จักระมัดระวังรักษาสุขภาพอนามัยของตนเองให้สมบูรณ์ รู้จักประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม ยอมรับผลการกระทำของตนเอง ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของสังคม เมื่อเห็นสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสังคมก็ช่วยกันแก้ไขตามความสามารถ
3. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม คือ เรียนรู้ และรู้วิธีใช้ทรัพยากร ธรรมชาติอย่างชาญฉลาด และก่อเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมไทย คือ มีเจตคติที่ดีต่อชาติภูมิ ในการดำรงเอกลักษณ์และอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และยึดมั่นในหลักธรรมเนียมประเพณีอันดีงามทางพุทธศาสนา ตลอดจนการแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

#### **การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People)**

การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลของผู้นำ เป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่จะช่วยให้บุคคลากรได้รับการพัฒนาและแสดงออกถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล มองความผิดพลาดเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้และเชื่อว่าคนทุกคนมีคุณค่าและมีศักยภาพในตนเองสามารถพัฒนาได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และพฤติกรรมการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ดังนี้

1. ความหมายการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

เมื่อก้าวถึง การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ในหลายทัศนะ ดังนี้

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002 : 21- 61) ได้กล่าวว่า การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ของผู้นำ ใฝ่บริการ ไว้ว่า เชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอกด้วยเหตุนี้ผู้นำใฝ่บริการจึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คน ในองค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

สเปียร์ (Spears. 2002 : 7 - 11) ได้กล่าวว่า การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล คือ การอุทิศตน เพื่อพัฒนาผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตนมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคน และทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

แพทเทอร์สัน (Patterson. 2003 : 1- 7) ได้กล่าวว่า การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล คือ ความเชื่อมั่นในศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวผู้ตาม ที่ทำให้พวกเขาสามารถบรรลุหมายได้ ผู้นำไปบริการต้องอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือและความไว้วางใจ

ลาบ (Laub. 2004 : 121) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคน คือ ผู้นำเห็นว่าเป็นความรับผิดชอบของตนที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนาและเติบโตเต็มศักยภาพ

ดาฟท์ (Daft. 2005 : 226) ได้กล่าวว่า การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล คือ ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่นเขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

วอง (Wong. 2005 : 52) ได้กล่าวว่า การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง ผู้นำไปบริการต้องบอกตนเองตลอดเวลาว่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา เชื่อว่า คนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2. พฤติกรรมการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

เมื่อก้าวถึง พฤติกรรมการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย พฤติกรรมการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ในหลายทัศนะ ดังนี้

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2552 : 125 - 126) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีหลายวิธี ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถศึกษาเรียนรู้และเลือก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

1. การสอนงาน คือ เน้นการอธิบายรายละเอียดของงาน
2. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน คือ เน้นการเรียนรู้ที่เป็นการฝึกอบรมภาคสนาม
3. การเป็นพี่เลี้ยง คือ การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทาย เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบ



4. การเพิ่มคุณค่าในงาน คือ เน้นการมอบหมายงานที่ยากขึ้นหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผนมากกว่าเดิมเพื่อให้บุคลากรทำงานที่คุณค่า และเกิดความภาคภูมิใจ

5. การเพิ่มปริมาณ คือ เป็นวิธีการที่มอบหมายงานที่มีจำนวนมากขึ้น อาจจะเป็นงานลักษณะเดิมหรืองานที่มีความแตกต่างจากเดิม

6. การมอบหมายงาน คือ เน้นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ

7. การหมุนเวียน คือ เน้นให้บุคลากรได้หมุนเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งเพื่อให้ได้เรียนรู้งาน

8. การให้คำปรึกษา คือ วิธีการเรียนรู้ที่เน้นการคำปรึกษาแนะนำ เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาที่เกิดจากงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ตนเองปฏิบัติ

ธวัช บุญยมติ (2550 : 207) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาในงานที่บุคคลทำงานอยู่นั้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงและประสบความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. วิธีการพัฒนานอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนานอกเหนืองานที่ทำหรือสถานที่อื่นภายในองค์กร บุคคลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาได้ตามโอกาสและความสมัครใจ

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ฦ ตะกั่วทุ่ง (2550 : 5 - 8) ได้กล่าวว่า สามารถแบ่งแยกแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เป็น 3 วิธี คือ

1. ให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง
2. ให้การฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ
3. การพัฒนาในงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล คือ การพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

1. การสอนงานให้บุคลากร
2. การฝึกอบรมให้กับบุคลากรในขณะปฏิบัติงาน
3. คอยเป็นพี่เลี้ยง เมื่อมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทาย เพื่อให้บุคลากร

เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ

4. การเพิ่มคุณค่าในงาน คือ เน้นการมอบหมายงานที่ยากขึ้นหรือท้าทายมากขึ้น
5. การเพิ่มปริมาณ คือ เป็นวิธีการที่มอบหมายงานที่มีจำนวนมากขึ้น อาจจะเป็นงานลักษณะเดิมหรืองานที่มีความแตกต่างจากเดิม
6. การมอบหมายงาน คือ งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด
7. การหมุนเวียน คือ ให้นุคลากรได้หมุนเวียนงานที่รับผิดชอบประจำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกงาน
8. การให้คำปรึกษา คือ คอยให้คำแนะนำ เมื่อนุคลากรเกิดปัญหาที่เกิดจากงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ตนเองปฏิบัติ

### ความตระหนักรู้ (Awareness)

ความตระหนักรู้ในการเป็นผู้นำจะมีความรู้และความเข้าใจ ไม่ประมาท และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรอบคอบ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายความตระหนักรู้และพฤติกรรมความตระหนักรู้ ดังนี้

#### 1. ความหมายความตระหนักรู้

เมื่อก้าวถึง ความตระหนักรู้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายความตระหนักรู้ในหลายทัศนะ ดังนี้

กรีนลีฟ (Greenleaf. 2002 : 21 - 61) ได้กล่าวว่า การตระหนักรู้ (Awareness) เป็นการตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการไกลมีความตื่นตัวรับรู้ตลอด ตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำใฝ่บริการ แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับเปลี่ยนแปลงและสามารถนำทางใ้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้นซึ่งการตระหนักรู้ได้ ไม่ใช่สิ่งปลอมใจแต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้าผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจเพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

สเปียร์ (Spears. 2002 : 7 - 11) ได้กล่าวว่า ความตระหนักรู้ (Awareness) เป็นความตระหนักรู้ ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเอง ทำให้แบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยมโดยนำทางใ้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งความตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปลอมใจแต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการปลอมใจเพราะว่าสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

เอเบล (Abel. 2002 : 27) ได้กล่าวว่า การตระหนักรู้ คือ เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำ นั้นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ดาฟท์ (Daft. 2005 : 226) ได้กล่าวว่า การตระหนักรู้ คือ การยอมรับผู้อื่นผู้นำแบบนี้ จะรับฟังและยอมรับปัญหาความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่นเขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของคน

วอง (Wong. 2005 : 52) ได้กล่าวว่า ความตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำเป็นต้องเข้าใจว่าการทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ยอมรับฟังและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันและสามารถที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมหาทางออกและแก้ไขสถานการณ์ได้

## 2. พฤติกรรมความตระหนักรู้

เมื่อก้าวถึง พฤติกรรมความตระหนักรู้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายพฤติกรรมความตระหนักรู้ ในหลายทัศนะ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555 : 17) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคคลสามารถเกิดการเรียนรู้พัฒนา และนำไปใช้ในการช่วยตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีสติสัมปชัญญะ ไม่หลงคล้อยตาม ความเคยชิน แต่จะตั้งคำถามให้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแทน อันจะนำไปสู่การสืบค้นความจริงต่อไป ประกอบด้วย

1. การช่วยสังเกตความแตกต่าง ท่ามกลางความเหมือน
2. การช่วยให้เชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ถูกหลอก
3. การช่วยให้ตัดสินใจตามข้อเท็จจริง ไม่ใช่อารมณ์ความรู้สึก
4. การทำให้เกิดการพัฒนาเพราะพิจารณาครบถ้วน ไม่บกพร่อง
5. การเป็นจุดเริ่มต้นของความกล้าคิดแนวใหม่ ไม่ปักใจในสิ่งเดิม

สุคนธ์ สินธพานนท์ (2560 : 197) ได้กล่าวว่า การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ไม่ยึดถือความคิดของตนเอง ก่อนตัดสินใจในเรื่องใดก็ตามต้องมีข้อมูลหลักฐานเพียงพอ และสามารถเปลี่ยนความคิดของตนเองให้เข้ากับผู้อื่นได้ ดังนี้

1. สามารถทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นปัญหา หรือสถานการณ์ที่พบเจอได้
2. สามารถรวบรวมข้อมูล ที่เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์

เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจได้

3. สามารถวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาข้อมูลเพื่อหาทางเลือกหรือคำตอบที่ถูกต้องอย่างรอบคอบ และประเมินทางเลือกหลาย ๆ ทาง

4. สามารถสรุปเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องที่สุด

จันทรา ค่านกรักษ์ (2561 : 4) ที่ได้กล่าวถึง ความสามารถของผู้ที่คิดอย่างมีวิจารณญาณ จะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถกำหนดเป้าหมายในการคิดอย่างถูกต้อง
2. สามารถระบุประเด็นในการคิดได้อย่างชัดเจน
3. สามารถประมวลข้อมูล ทั้งทางด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่คิด ทั้งทางกว้าง ทางลึก และไกล
4. สามารถวิเคราะห์ข้อมูล และเลือกข้อมูลที่จะใช้ในการคิดได้
5. สามารถประเมินข้อมูลได้
6. สามารถใช้หลักเหตุผลในการพิจารณาข้อมูลและเสนอคำตอบหรือทางเลือก

ที่สมเหตุสมผล

7. สามารถเลือกทางเลือกหรือลงความเห็นในประเด็นที่คิดได้

โกลแมน (Goleman, 1998 : 54 - 72) ได้แบ่งพฤติกรรม การตระหนักรู้ตนเองไว้

3 ด้าน ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงผลของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรม การแสดงออกของตนเองและสามารถใช้อารมณ์เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจได้ประกอบด้วย รู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง และสาเหตุของการเกิดอารมณ์นั้น ๆ

2. การประเมินตนเองตามความเป็นจริง (Accurate Self-assessment) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งและข้อจำกัดของตัวเองได้อย่างตรงไปตรงมา มีความต้องการปรับปรุงตัวเองและสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ได้ประกอบด้วย รู้จุดเด่น จุดด้อยของตัวเอง การประกอบสามารถไตร่ตรองและเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ได้รับเปิดใจรับข้อมูลสะท้อนกลับมุมมองความคิดใหม่ ๆ

3. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confident) หมายถึง การมีความกล้าและมีความเชื่อมั่นในความสามารถ ความมีคุณค่าและจุดมุ่งหมายของตัวเองประกอบด้วย แสดงตนได้อย่างมั่นใจด้วยการมีตัวตนของตัวเอง สามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนส่วนใหญ่และ

ยืนยงในสิ่งที่ต้องมีความเด็ดขาด สามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยวแม้จะรู้สึกไม่มั่นใจและอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดันและไม่แน่นอน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมความตระหนักรู้ ได้แก่

1. สามารถทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นปัญหา หรือสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอุปสรรคในการทำงาน
2. สามารถประมวลข้อมูล ทั้งทางด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่คิดในภาพรวม
3. สามารถวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาข้อมูลเพื่อหาทางเลือกหรือคำตอบที่ถูกต้องอย่างรอบคอบ และประเมินทางเลือกหลาย ๆ ทาง
4. สามารถตัดสินใจตามข้อเท็จจริง ไม่ใช่ตัดสินใจตามอารมณ์ และความรู้สึก เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

#### การมองการณ์ไกล (Foresight)

การมองการณ์ไกลเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่จะเรียนรู้บทเรียนจากอดีต ปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการมองการณ์ไกล และพฤติกรรมการมองการณ์ไกล ดังนี้

##### 1. ความหมายการมองการณ์ไกล

เมื่อกกล่าวถึง การมองการณ์ไกล มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการให้อำนาจในหลายทัศนะ ดังนี้

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002 : 21 - 61) ได้กล่าวว่า การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำไปบริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีตความเป็นจริงปัจจุบันและเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคตคุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำแต่ก็เป็นส่วนที่ได้รับความสนใจ

สเปียร์ (Spears, 2002 : 7 - 11) ได้กล่าวว่า การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำแต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003 : 1 - 7) ได้กล่าวว่า การมองการณ์ไกล คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำไปบริการ เรียนรู้ที่จะทราบความสามารถของคนและมุ่งหน้าไปเพื่อที่จะให้บริการได้สามารถบอกเป้าหมาย ทิศทางของจุดประสงค์ที่ชัดเจน สามารถเห็นคนที่ทำงานได้และคุ้มค่า

มองการณ์ไกล เชื่อในอนาคตที่มั่นคงการมองการณ์ไกล และพยายามที่จะให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม

วอง (Wong. 2005 : 52) ได้กล่าวว่า การมองการณ์ไกล หมายถึง การใช้บทเรียนจากอดีตความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผู้นำที่ไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยากอันเนื่องจากบุคลากรในองค์กรขาดทิศทางและแรงจูงใจในการทำงาน

เดนนิส และ โบคาร์เนีย (Dennis & Bocanea. 2005 : 602 - 604) ได้กล่าวว่า การมองการณ์ไกล หรือ วิสัยทัศน์ คือ ผู้นำให้บริการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีลายลักษณ์อักษรเปิดโอกาสให้ผู้ตาม กำหนดวิทัศน์ขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรมีความต้องการให้คนในองค์กรรับผิดชอบ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้จากความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมากำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษา ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

## 2. พฤติกรรมการมองการณ์ไกล

เมื่อกกล่าวถึง พฤติกรรมการมองการณ์ไกล หรือเรียกอีกชื่อ พฤติกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายพฤติกรรมการมองการณ์ไกล ในหลายทัศนะ ดังนี้ สัมมนา รุชนี (2556 : 224 - 226) ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องชี้แนะให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นโฆษกในการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การสร้างเครือข่าย และ 3) เป็นบุคคลที่สะท้อนให้ถึงวิสัยทัศน์
2. ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) ต้องใช้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าการก้าวไปสู่ทิศทางที่ตนเองวางแผนไว้ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การคิดและการตัดสินใจ ที่จะดำเนินการอย่างไร 2) สร้างบรรยากาศในองค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสร้างบรรยากาศใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ และ 3) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการสอนวิสัยทัศน์ขององค์กร บทบาทในการสอน ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553 : 21) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในด้านการมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย
2. ต้องเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหาร แต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์
3. มีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

นานัส (Nanus. 1992 : 8) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. เป้าหมายร่วมเป็นผลงานมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร
2. เพิ่มอำนาจให้บุคคลมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความมีอิสระในการปฏิบัติงานมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
3. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์การใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจ และวิสัยทัศน์

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมการมองการณ์ไกล คือ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การสื่อสาร
2. การสร้างเครือข่าย
3. เป็นบุคคลที่สะท้อนให้บุคลากรเห็นถึงวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความสามารถในการเอาชนะต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

#### **การให้อำนาจ (Empowerment)**

การให้อำนาจของผู้นำ คือสิ่งที่ผู้นำให้การสนับสนุน ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาโดยให้อิสระในการตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการให้อำนาจ และพฤติกรรมการให้อำนาจ ดังนี้

1. ความหมายการให้อำนาจ

เมื่อกล่าวถึง การให้อำนาจ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการให้อำนาจในหลายทัศนะ ดังนี้

แพทเทอร์สัน (Patterson. 2003 : 1 - 7) ได้กล่าวว่า การให้อำนาจ คือ การให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือทรัพยากรเพื่อทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร การให้อำนาจเป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ

ดาฟท์ (Daft, 2005 : 226) ได้กล่าวว่า การให้อำนาจ คือ การใช้ความสามารถที่ตน มีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโตความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะมีมากกว่า ความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและความคุมผู้อื่น

เดนนิส และ โบคาร์เนีย (Dennis & Bocarnea, 2005 : 602 - 604) ได้กล่าวว่า การให้อำนาจ ของผู้นำไปบริการ คือ ให้อำนาจในการทำงานแก่ผู้ตามในงานที่รับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้อื่นมี การตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นให้โอกาสพัฒนา ทักษะในด้านต่าง ๆ และมีความ ไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้อื่น

แวนและนุยเทน (Van & Nuijten, 2011 : 251 - 252) ได้กล่าวว่า การให้อำนาจ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้น ในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนและส่งเสริมการพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมาย ที่จะส่งเสริมเชิงรุกสร้างความมั่นใจในตัวของผู้ตามและให้พวกเขารู้สึกของอำนาจส่วนบุคคลเพิ่ม จิตความสามารถรวมถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการส่งเสริมให้การตัดสินใจด้วยตนเองเชื่อในคุณค่าที่แท้จริงของคนการให้ข้อมูลในการทำงานที่จำเป็นหรือข้อมูลตามที่ต้องการส่งเสริมการใช้ ความสามารถในการทำงานช่วยเหลือให้ได้พัฒนาตัวเองส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ให้ อำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ง่ายต่อการทำงานผู้นำช่วยให้แก้ปัญหาด้วยตนเองโดยไม่แค่บอกว่าต้อง ทำอะไรและให้โอกาสได้พัฒนาและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การให้อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มอบอำนาจ หรือความรับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้อิสระในการตัดสินใจ พร้อมทั้ง เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพที่ตนเองมีให้เต็มความสามารถอย่างต่อเนื่อง

## 2. พฤติกรรมการให้อำนาจ

เมื่อก้าวถึง พฤติกรรมการให้อำนาจ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายพฤติกรรม การให้อำนาจ ในหลายทัศนะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 8 - 9) ได้กล่าวว่า การกระจาย อำนาจ หรือการให้อำนาจนั้น เป็นพฤติกรรมเชิงการบริหารจัดการที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร แห่งอนาคต ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูล
2. การก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการรับฟัง เชื่อเชิญ ข้อมูลจากผู้ร่วมงาน
3. การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนา
4. การมอบความรับผิดชอบให้ทำงานที่มีความหมาย
5. การจัดให้มีการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
6. การแสดงความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก



7. การให้รางวัลเมื่อมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

8. การทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานใด ๆ ได้เกิดแรงจูงใจใคร่ที่จะได้รับมอบหมายงานที่ระดับความรับผิดชอบสูงยิ่ง ๆ ขึ้น

จูกา เทียนไทย (2550 : 170 - 172) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้ผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะเด่นของอำนาจบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. ไม่หวงอำนาจ ไม่ถือตัว มีจิตใจที่อยากจะช่วยร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความสามารถในการหยั่งรู้เหตุการณ์ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า
3. รู้จักตนเอง เป็นคนมีเหตุผล ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ของเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ทั้งในทางบวกและทางลบ

روبบินส์ (Robbins. 2002 : 420) ได้กล่าวว่ากระบวนการมอบอำนาจในฐานะที่เป็นตัวแบบเชิงบูรณาการ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างค่านิยมร่วมในองค์กร คือความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่มีต่อการมอบอำนาจของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีค่านิยมที่ดีต่อการมอบอำนาจ ซึ่งอีกนัยหนึ่งบุคลากรรับรู้ว่าตนเองมีพลังอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร
2. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ต้องดำเนินการ 2 ด้าน คือ
  - 1) ด้านโครงสร้าง มี 2 องค์ประกอบ คือ การถ่ายโอนอำนาจและหน้าที่ และการแบ่งปันข้อมูลและความรู้
  - 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3 องค์ประกอบ คือ การฝึกอบรม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผล และการให้รางวัลและระบบวินัย
3. การสร้างการรับรู้แก่บุคลากร มี 4 องค์ประกอบ คือ โอกาส การสนับสนุน การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างความไว้วางใจต่อองค์กร
4. การมอบอำนาจบุคลากรเชิงจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การรู้คุณค่าของงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง การตัดสินใจด้วยตนเอง และการตระหนักถึงผลส่วนบุคคล
5. การศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงทัศนคติ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน บางส่วนมีเสถียรภาพ และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
6. การดำเนินการมอบอำนาจบุคลากร เป็นการให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ มีอิสระ มีการกำหนดแบบแผนหรือทิศทางการทำงานของตนเองรวมทั้งได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมการให้อำนาจ เป็นพฤติกรรมเชิงการบริหารจัดการที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูล
2. การก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการรับฟัง เชื่อเชิญ ข้อมูลจากผู้ร่วมงาน
3. การมอบความรับผิดชอบให้ทำงานที่มีความหมาย
4. การจัดให้มีการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. การแสดงความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก
6. การสร้างค่านิยมร่วมในองค์กร คือ ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการ

ที่มีต่อการมอบอำนาจของผู้บริหาร

7. การศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

#### **ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)**

ความอ่อนน้อมถ่อมตนในการเป็นผู้นำนั้นมุ่งเน้นไปที่การกล้ายอมรับสิ่งผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำและพยายามที่จะเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดเหล่านั้นจากความคิดเห็นที่หลากหลาย ของบุคคลอื่น พร้อมให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพและเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายความอ่อนน้อมถ่อมตน และพฤติกรรมความอ่อนน้อมถ่อมตน ดังนี้

##### 1. ความหมายความอ่อนน้อมถ่อมตน

เมื่อกกล่าวถึง ความอ่อนน้อมถ่อมตน มีนักวิชาการได้ให้ ความหมาย ความอ่อนน้อมถ่อมตน ในหลายทัศนะ ดังนี้

แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003 : 1 - 7) ได้กล่าวว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตน เปรียบเสมือนการเป็นประจูดของวิสัยทัศน์ แต่ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงเพียงวิสัยทัศน์เท่านั้น ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นคุณธรรมแห่งความสงบสุขที่ยอมสละความถือตน และกลับเป็นคุณลักษณะของการรับใช้ ผู้ตาม

ดาฟท์ (Daft, 2005 : 226) ได้กล่าวว่า การอ่อนน้อมถ่อมตน คือ การทำตัวให้น่าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูดซึ่งสำคัญต่อบุคคลอื่นดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่นจะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

เดนนิส และ โบคาร์เนีย (Dennis & Bocarnea, 2005 : 602 - 604) ได้กล่าวว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตน ของ ผู้นำใ้บริการ คือ ไม่ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปไม่สนใจใน

การยกย่องตนเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตนมากพอที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม สนใจในความสำเร็จของผู้ตามมากกว่าของตนเอง

แวนและนุยเทน (Van & Nuijten, 2011 : 251 - 252) ได้กล่าวว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตนในการเป็นผู้นำ คือ มุ่งเน้นไปที่ความกล้าที่จะยอมรับว่าความผิดพลาดในสิ่งที่กระทำพยายามเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดจากการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นหรือจากมุมมองของความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน เกิดจากการเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่นทราบถึงข้อจำกัดของพวกเขาและกระตือรือร้นแสวงหาวิธีการสนับสนุนเพื่อเอาชนะข้อจำกัดเหล่านั้น

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกทางวาจา ท่าทาง หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติเคารพรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเกิดจากภายในจิตใจของผู้นำและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

## 2. พฤติกรรมความอ่อนน้อมถ่อมตน

เมื่อก้าวถึง พฤติกรรมความอ่อนน้อมถ่อมตน มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย พฤติกรรมความอ่อนน้อมถ่อมตน ในหลายทัศนะ ดังนี้

เชดชัย อุดมพันธ์ (2551 : 70 - 71) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนพิจารณาได้จาก

1. การมีสัมมาคารวะต่อผู้ที่มีคุณวุฒิ หรือวัยวุฒิที่สูงกว่า
2. มีสัมมาวาจา รู้จักกาลเทศะ
3. บุคลิกภาพอ่อนโยน นุ่มนวล ไม่ก้าวร้าว ไม่โอ้อวด
4. มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์ (2551 : 384) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน พิจารณาได้จาก

1. มีกิริยาอ่อนน้อม
2. มีวาจาอ่อนหวาน
3. มีใจอ่อนโยน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมความอ่อนน้อมถ่อมตน คือ

1. มีสัมมาวาจา และรู้จักกาลเทศะ
2. บุคลิกภาพอ่อนโยน นุ่มนวล
3. มีใจกว้าง
4. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

## บริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด สุรินทร์

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ (สำนักงาน กศน.จังหวัดสุรินทร์. 2561 : 1 - 2) ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม พ.ศ. 2522 เดิมใช้ชื่อ ศูนย์การศึกษาประชาชนจังหวัดสุรินทร์ ใช้อาคารศูนย์เยาวชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ เป็นสำนักงานชั่วคราว และเปลี่ยนชื่อเป็น “ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสุรินทร์ สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสุรินทร์ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2523 พร้อมกับ ได้งบประมาณ 14 ล้านบาท ให้ก่อสร้างสำนักงานแห่งใหม่ ในที่ดินจังหวัด ทหารบกจังหวัดสุรินทร์ ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 346 ถนนคชสาร ตำบลนอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ เริ่มปฏิบัติงานเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2524 ในวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ได้เปลี่ยนชื่อหน่วยงานที่สังกัดเป็น สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2551 ได้มีพระราชบัญญัติ ให้จัดตั้งหน่วยงาน กศน. ขึ้นใหม่ โดยใช้ชื่อว่า สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีหน่วยงานในระดับจังหวัด คือ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด วันที่ 16 เมษายน พ.ศ. 2551 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ (สำนักงาน กศน.จังหวัดสุรินทร์) มีสถานศึกษาจัดการศึกษาในพื้นที่ ระดับอำเภอ ประกอบด้วย ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จำนวน 17 แห่ง

สำนักงาน กศน.จังหวัดสุรินทร์ ตั้งอยู่เลขที่ 346 หมู่ 20 ถนนคชสาร ตำบลนอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ 32000 สถานที่และอาคาร มีพื้นที่ 15 ไร่ มีอาคารใช้เป็นแหล่งให้บริการความรู้ และอำนวยความสะดวก จำนวน 9 หลัง คือตึกอำนวยการ ห้องคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ ศูนย์อาชีวศึกษา ห้องประชุมสุรินทร์ภักดี ห้องประชุมประทายสมันต์ ห้องพัสดุ โรงจอดรถ และห้องสมุดประชาชนจังหวัดสุรินทร์ นอกจากนี้มีอาคารที่มอบให้ กศน. อำเภอเมืองสุรินทร์ ดูแลและใช้ประโยชน์อีก 8 หลัง

### บทบาทและหน้าที่สำนักงาน กศน.จังหวัด

1. จัดทำยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัด/กรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน

2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้านการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

3. วิเคราะห์ จัดตั้ง จัดสรร เงินงบประมาณให้แก่สถานศึกษาและภาคีเครือข่าย ที่จัดการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัย

4. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

5. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบตามที่กฎหมายกำหนด

6. ส่งเสริมสนับสนุนการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และ ประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา

7. ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาร่วม กับสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

8. ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อการมีส่วนร่วมใน การส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

9. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย

10. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และภาคีเครือข่าย

11. ส่งเสริม สนับสนุน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ งานนโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

12. กำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

13. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### วิสัยทัศน์ กศน.สุรินทร์

สำนักงาน กศน.สุรินทร์ จัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กับคนไทยภาคเกษตรกรรม การท่องเที่ยว อุตสาหกรรม ขนาดย่อม และพาณิชยกรรมอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21

นิยามกลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษา กศน.

1. ผู้ด้อยโอกาส หมายถึง คนพิการ
2. ผู้พลาดโอกาส หมายถึง ไม่จบ ป.6/ไม่เรียนต่อ/เด็กออกกลางคัน/ ทหารเกณฑ์/ผู้สูงอายุ

3. ผู้ขาดโอกาส หมายถึง ยากจน (ลงทะเบียนคนจน)/ผู้ด้อยชั้น/  
สถานพินิจ/แรงงานต่างด้าว
4. กลุ่มไม่มีเงื่อนไข หมายถึง ประชาชน ภูมิปัญญา/ผู้นำชุมชน/  
นักเรียนในสถานศึกษา/ประชาชนทั่วไป

### พันธกิจ

1. จัดและส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ เพื่อยกระดับการศึกษาพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมทุกช่วงวัย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคมและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ส่งเสริม สนับสนุนและประสานภาคีเครือข่ายในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้ง การดำเนินกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้อื่นในรูปแบบต่าง ๆ
3. ส่งเสริมและพัฒนาการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง
4. พัฒนาหลักสูตร รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการวัดและประเมินผลในทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน
5. พัฒนาคณาจารย์และระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งจัดการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์

1. คนทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ
2. คนไทยได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
3. ระบบการวัดผลและประเมินผล และการเทียบโอนการศึกษามีประสิทธิภาพ
4. คนไทยมีความรักในสถาบันของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
5. สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรมีคุณภาพ มาตรฐาน
6. ครู บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง
7. โครงการพื้นฐานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มีความทันสมัยและมีคุณภาพ

8. ผู้เรียน ผู้รับบริการ ได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้ารับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพ
9. ระบบข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษา ครอบคลุมถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีระบบเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น เพื่อประโยชน์ในการจัดและบริหารการศึกษา
10. ระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต
11. ระบบบริหารงานบุคคลมีความเป็นธรรม สร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ
12. บุคลากรทุกประเภททุกระบบได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามมาตรฐานตำแหน่ง รวมทั้งบทบาทและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
13. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องต่อบริบทของสังคม
14. ระบบและกลไกการวัดผล ติดตามและประเมินผลและการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ
15. ทุกภาคส่วนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

องอาจ สิมเสน (2556 : 140) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการมองเห็นไกล ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านความรับผิดชอบดูแล สำหรับด้านกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ด้านการมองเห็นไกล ด้านการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ด้านการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการรับผิดชอบดูแล โดยรวมอยู่ระดับมาก

กนกกร ศิริสุข (2557 : 50 - 56) ได้ศึกษาภาวะผู้ให้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดสงขลา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาในเขตจังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจัย ทั้ง 10 ประการ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษา การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การพิทักษ์รักษา การมุ่งมั่นพัฒนาคน และการสร้างชุมชน อยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวม 2) ภาวะผู้นำ ใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตจังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติกรมากที่สุด คือ การตระหนักรู้ ปัจจัยต่อมาคือ การเห็นอกเห็นใจ การโน้มน้าวใจ การเชี่ยวชาญรักษา การพิทักษ์รักษา และปัจจัยสุดท้าย คือ การมุ่งมั่นพัฒนาคน

เชษฐรัตน์ ไชยเผือก (2558 : 105 - 108 ) ได้ศึกษาแนวทางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า 1) คุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบันภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ความสุภาพถ่อมตน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา เป็นการยึดหลักคุณธรรม การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น และการสร้างทีม และคุณลักษณะที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4 อันดับสุดท้าย ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุงให้พัฒนา มายิ่งขึ้น ได้แก่ คุณลักษณะส่งเสริมการพัฒนามนุษย์ การเห็นใจและเชี่ยวชาญผู้อื่น ความถูกต้องและ ความบริสุทธิ์ และที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ 2) คุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ รายข้อย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบันเมื่อพิจารณารายข้อย่อยทุกข้อมีความคิดเห็นในการปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดย 3 อันดับแรก ได้แก่ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า ผู้บริหารเป็นผู้ยินดีช่วยเหลือครูและนักเรียนด้วยความเต็มใจ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมผู้บริหาร ไม่โอ้อวดในความสำเเร็จของตนเองแต่ยกย่องผู้ช่วยผู้บริหารและครูในความสำเเร็จที่เกิดขึ้นและ รายข้อย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับคือผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจ แก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้บริหารกล้า ตัดสินและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียนที่กระทำไม่ถูกต้องและผิดต่อความยุติธรรมผู้บริหาร สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ฉุนเฉียวไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม

อมรรัตน์ ศรีทอง (2558 : 109 - 110) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อวัฒนธรรม โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา ได้แก่ 1) การแสดงออกทางคุณธรรม 2) การสร้างสังคมชุมชน 3) การส่งเสริมการ เป็นผู้นำ 4) การเห็นคุณค่าของผู้อื่น และ 5) การพัฒนาผู้อื่น ตามลำดับ



คมกฤช ประการะสังข์ (2559 : 128 - 131) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า 1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างสังคมชุมชน ด้านการให้อำนาจ ด้านการตระหนักรู้ ด้านการบริการ ส่วนค่าเฉลี่ยที่มีลำดับน้อยที่สุดคือ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน 2) ผลการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนด้านที่ระดับค่าเฉลี่ยที่อยู่ในอันดับสุดท้ายคือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

พิสิทธิ์ เหมสกุล (2560 : 67 - 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างสรรค์ชุมชน การบำรุงรักษา บุคลากร มุ่งมั่นการพัฒนาบุคคล ตามลำดับ

รุจิรา เข้มทิพย์ (2560 : 114 - 115) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการอุทิศตน ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการสร้างชุมชน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการฟังด้านการมองการณ์ไกล ด้านการตระหนักรู้ และด้านการสร้างมโนทัศน์ ตามลำดับ

### งานวิจัยต่างประเทศ

เดไนส์ (Denise. 2002 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมมีจุดเน้นที่การบริหารจัดการของคณะกรรมการและของนักเรียน แต่ผู้นำฝ่ายบริการมีจุดเน้นที่การเสถียรของผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรค์ชีวิตของสมาชิก ซึ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าทักษะและเทคนิค กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถูกประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้

แนวคิดของ Greenleaf โดยการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พร้อมกับการพิจารณาชีวิตการทำงานในปีแรกเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการบรรยาย ฮาร์ดิน (Hardin, 2003 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของโรงเรียนในรัฐเท็กซัส โดยใช้การศึกษาเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ด้วยการวิเคราะห์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ 1) ความซื่อสัตย์หรือความน่าไว้วางใจ 2) ความรักและเคารพ 3) การบริการ 4) การฟัง และ 5) การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจ การสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

อินสลีย์ เลเจอร์ เอคคิซี และ ซาคิส (Insley, Laeger, Ekinci, & Sakiz, 2016 : 223 - 235) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จากความคิดเห็นของครู จำนวน 12 คน ในประเทศตุรกี ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) จากครูผู้มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 4 - 12 ปี จากโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 7 คน และมัธยมศึกษาจำนวน 5 คน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีพฤติกรรมที่ไม่เพียงพอในการแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทั้งนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการตามความคิดเห็นของครู ได้แก่ การสร้างชุมชน การแบ่งปัน การเอาใจใส่ การยอมรับความคิดเห็น ความอ่อนน้อม และ ความบริสุทธิ์ใจ ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการผ่านการฝึกอบรมต่าง ๆ

ฟิชเชอร์ (Fischer, 2017 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครู ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และ ความพึงพอใจในงานของครูในเซาธ์ดาโคตา จากกลุ่มตัวอย่างครูในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 76 คน จากประชากรจำนวน 162 คน ตัวแปรพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย ความรับผิดชอบ (Accountability) ความน่าเชื่อถือ (Authenticity) การให้กำลังใจ (Courage) การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้อภัย (Forgiveness) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การให้การสนับสนุน (Standing Back) และการดูแลเอาใจใส่ (Stewardship) สำหรับความพึงพอใจในงานของครู ได้แก่ ความพึงพอใจที่อยู่ภายใน (Intrinsic) และที่แสดงออกภายนอก (Extrinsic) ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของครู ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน

ของครู อย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติที่ .01 ครูที่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความพึงพอใจในงาน ทั้ง ความพึงพอใจภายในและภายนอก โดยมี ความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงานของครูด้านภายนอก มากกว่าภายใน คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด ได้แก่ การมอบอำนาจ และการอ่อนน้อมถ่อมตน คุณลักษณะที่มีผลต่อความพึงพอใจภายในมากที่สุด ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ และการมอบอำนาจ สำหรับคุณลักษณะที่มีผลต่อความพึงพอใจภายนอกมากที่สุด ได้แก่ การมอบอำนาจและการอ่อนน้อมถ่อมตน

เมอร์ซิดิตัส (Merceditas, 2018 : 36 - 40) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารการศึกษาตามทฤษฎีของ กรีนลีฟ (Greenleaf) และ เสปียร์ (Spear) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 10 ด้าน ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็น การเอาใจใส่ การเชี่ยวชาญ การตระหนักถึงคุณค่า การซื่อสัตย์ การสร้างแนวคิด การมองการณ์ไกล การปกป้อง การให้สัญญาต่อความก้าวหน้าของบุคลากร และการสร้างชุมชน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พบและปฏิบัติในโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ การเอาใจใส่ การให้สัญญาต่อความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างชุมชน การรับฟังความคิดเห็น การซื่อสัตย์ การปกป้อง การสร้างแนวคิด และการตระหนักถึงคุณค่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำใฝ่บริการในโรงเรียนที่ควรยึดปฏิบัติ ได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเป็นผู้นำเชิงประชาธิปไตย การสร้างความสัมพันธ์แบบการดูแล และให้ความรัก การมีทักษะในการรับฟังเป็นแบบอย่างต่อผู้อื่น การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีม การประสานความร่วมมือ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ให้ความเคารพต่อผู้อื่น การสื่อสารแบบเปิด และการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการศึกษางานวิจัย ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการมีผลต่อการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามภารกิจงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับชารับทราบและสามารถปฏิบัติไปทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษา ก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์  
ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสาน ระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัย  
ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และ ระยะที่ 2  
ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์**  
ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละประเด็น ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา  
ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 378 คน (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์. 2561 : 3)

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากร จาก ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 191 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากประชากร จำนวน 378 คน  
ตามตารางเจี๊ยะและมอร์แกน (ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548 : 51) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน

ขั้นที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกเป็นรายอำเภอ ได้จำนวน 17  
อำเภอ คำนวณสัดส่วนแต่ละอำเภอ และทำการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ทราบจำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
ของแต่ละอำเภอ

ขั้นที่ 3 ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากแบบแทนที่ เพื่อคัดเลือกให้เหลือ  
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ  
การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

ศูนย์การศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	
	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
เมืองสุรินทร์	73	37
ลำดวน	12	6
ศีขรภูมิ	34	17
เขวาสินรินทร์	12	6
ลำโรงทาน	17	9
ศรีณรงค์	11	5
สังขะ	31	16
ปราสาท	34	17
พนมดงรัก	9	4
กาบเชิง	16	8
บัวเชด	14	7
รัตนบุรี	32	16
จอมพระ	19	10
สนม	13	7
โนนนารายณ์	12	6
ท่าตูม	22	11
ชุมพลบุรี	17	9
<b>รวม</b>	<b>378</b>	<b>191</b>

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. ลักษณะของเครื่องมือ

ในการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งจะทำให้ทราบถึงสถานภาพของผู้ตอบได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา โดยลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 6 ด้าน คือ การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ความตระหนักรู้ การมองการณ์ไกล การให้อำนาจ และ ความอ่อนน้อมถ่อมตน

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้คำถามที่เป็นการแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) ดังนี้

- |           |   |
|-----------|---|
| 5 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

### 2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นเองเพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเสนอขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา จากทัศนะหรือแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ หน่วยงานการศึกษา  
จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้กำหนดกรอบแนวคิด กำหนดคำนิยาม  
โครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามขอบเขต และโครงสร้างที่ได้กำหนดไว้

2.3 นำร่างแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา โครงสร้าง และภาษา และให้  
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำร่างแบบสอบถามที่ได้รับ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content  
Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) ระหว่าง  
ข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด และนำมาปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ

2.4.1 นางสาวอริจิต อักษรพงษ์ วุฒิการศึกษา ค.ม. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด  
สุรินทร์ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา  
ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.4.2 นายสุริยันต์ เรืองมนตรี วุฒิการศึกษา กศ.ม. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพลับพลาชัย สังกัด  
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้าน  
ภาษา

2.4.3 นายโมไนย โรปรรัมย์ วุฒิการศึกษา กศ.ม. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอคาบเชิง สังกัด  
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้าน  
วัดผล

2.5 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง และเลือกข้อที่มีค่า  
ดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .67 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121) โดยผู้วิจัยได้สร้าง  
แบบสอบถาม จำนวน 120 ข้อ ผ่านเกณฑ์ 65 ข้อ (รายละเอียดดังภาคผนวก ค หน้า 181)

2.6 นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข  
แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง เพื่อที่จะได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น



2.7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยสุ่มจาก ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดบุรีรัมย์

2.8 หาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ปรากฏว่าข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.680 - 0.945 โดยถือว่าอยู่ในระดับดีมาก สามารถนำไปใช้ได้ (รายละเอียดดังภาคผนวก ค หน้า 195)

2.9 นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งมีความหมายของความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) (เกียรติสุดา ศรีสุข. 2552 : 144) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .990 (รายละเอียดดังภาคผนวก ค หน้า 199)

2.10 นำแบบสอบถามมาจัดพิมพ์ เพื่อใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป ส่งแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล จำนวน 191 ฉบับ ได้รับกลับคืน 191 ฉบับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ทั้ง 17 อำเภอ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามในที่ประชุมประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

2.2 จัดส่งแบบสอบถามไปยัง ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ทั้ง 17 อำเภอ ทางไปรษณีย์ และ ผู้รับฝากเอกสารของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

2.3 ผู้วิจัย ได้รับแบบสอบถามกลับคืน ครั้งที่ 1 จำนวน 94 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 49.21 จากนั้น ผู้วิจัยได้ประสาน ไปยัง ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ

ที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน ทางโทรศัพท์ และได้รับแบบสอบถามกลับคืน ครั้งที่ 2 จำนวน 97 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 50.79 รวมสองครั้ง จำนวน 191 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสภาพภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556 : 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบสภาพการทำงานภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และหากพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละด้านจะทำการ เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) เสนอข้อมูลเป็นตาราง ประกอบความเรียงกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. เปรียบเทียบสภาพการทำงานภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิ

การศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t- test) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียงกำหนดความมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือแบบสอบถามใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 244)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับลักษณะพฤติกรรม

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 อำนาจการจำแนกรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum y \sum x}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร x กับตัวแปร y  
N แทน จำนวนคนหรือจำนวนคู่ของข้อมูล  
 $\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนดิบของตัวแปร x  
 $\sum y$  แทน ผลรวมของคะแนนดิบของตัวแปร y  
 $\sum xy$  แทน ผลรวมของผลคูณของคะแนนดิบของตัวแปร x กับคะแนนของตัวแปร y เป็นคู่ ๆ

1.3 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) แบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยวิธีหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  = Coefficient) ของครอนบาค ดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 261)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right\}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	$S_i^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	$S_r^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

## 2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรนี้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 : 121)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ	$P$	แทน	ร้อยละ
	$f$	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	$N$	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรนี้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 : 124)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนน
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน
	N	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรนี้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 : 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 การทดสอบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระ (Independent Samples)

ในการเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยมีสูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 322)

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

เมื่อ	$t$	แทน	ค่าสถิติใช้ในการพิจารณาในการแจกแจงแบบ $t$
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
	$S_1^2, S_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่ตัวอย่างที่ 1 และความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
	$n_1, n_2$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

3.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ในการเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) มีสูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 322)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงของ F
	$MS_b$	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	$MS_w$	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อพบความแตกต่างในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's) โดยใช้สูตร ดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 322)

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

เมื่อ	$CV_d$	แทน	ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่
	K	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	$F^*$	แทน	ค่า F ที่เปิดตาราง (Critical Value)
	$MS_{within}$	แทน	ค่า Mean square within Group
	$n_1, n_2$	แทน	จำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

**ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์**  
 ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละประเด็น ดังนี้

#### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

และผู้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม  
 อักษรยศจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 2 คน และ ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบ  
 และการศึกษาตามอักษรายอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา  
 ตามอักษรายจังหวัดสุรินทร์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือมีประสบการณ์บริหารงาน 10 ปี  
 ขึ้นไป จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหาร  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอักษรายจังหวัดสุรินทร์

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ลักษณะของเครื่องมือ

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอักษรายจังหวัดสุรินทร์ เป็นแบบ  
 สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 โดย  
 ผู้วิจัยเลือกประเด็นคำถามจากพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
 2 ลำดับ ในแต่ละด้าน มากำหนดเป็นประเด็นในการตั้งคำถาม

#### 2. ขั้นตอนการสร้างและหาคูณภาพเครื่องมือ

2.1 กำหนดกรอบคำสัมภาษณ์ เป็น 6 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบดูแล  
 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้านความตระหนักรู้ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการให้อำนาจ  
 และ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน

2.2 สำหรับประเด็นหรือข้อคำถามได้นำสภาพภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอักษรายจังหวัดสุรินทร์  
 จากการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้แบบสอบถามโดยนำประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2 ข้อ ในแต่ละด้านมา  
 สร้างคำถาม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา

2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความ  
 เหมาะสม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ถึง ผู้อำนวยการ  
 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอักษรายจังหวัดสุรินทร์ และผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอักษรายจังหวัด  
 สุรินทร์ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ทำการนัดหมายวันเวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 23 - 24 เดือน เมษายน พ.ศ. 2563 เวลา 13.30 น. เป็นต้นไป

3. ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกการสัมภาษณ์ตามเวลาที่นัดหมาย ใช้วิธีการจดบันทึก และการบันทึกเสียง

4. ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ พร้อมทั้งแยกแยะ จับประเด็น รวมทั้งตัดคำพูดบางคำที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดแล้วทำความเข้าใจในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูล
2. นำข้อมูลมาจัดกลุ่มคำที่เป็นประเด็นเดียวกัน
3. อ่านทบทวนกลุ่มคำทั้งหมดที่จัดกลุ่มไว้จนเข้าใจความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูล
4. วิเคราะห์ ตีความ ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และ ระยะที่ 2 ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์**

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และตัวอักษรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติที่คำนวณจาก F-test
t	แทน	ค่าสถิติที่คำนวณจาก t-test
p-value	แทน	ค่า p (ค่า Significance ที่ปรากฏในผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสภาพภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าที่ต้องการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และหากพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียงกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t- test) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียงกำหนดความมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษา

สถานภาพ	จำนวนคน	จำนวนร้อยละ
<b>1. ประสบการณ์ทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	39	20.40
ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี	60	31.40
มากกว่า 10 ปี	92	48.20
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100</b>
<b>2. วุฒิกการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	183	95.80
สูงกว่าปริญญาตรี	8	4.20
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 191 คน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 48.20 จำแนกตามวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 95.80 และวุฒิกศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20

2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.2 - 4.8

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์  
โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ด้านการรับผิดชอบดูแล	4.45	0.48	มาก	1
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	4.40	0.51	มาก	2
3. ด้านความตระหนักรู้	4.33	0.47	มาก	4
4. ด้านการมองการณ์ไกล	4.34	0.52	มาก	3
5. ด้านการให้อำนาจ	4.32	0.56	มาก	5
6. ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.31	0.59	มาก	6
รวมเฉลี่ย	4.36	0.48	มาก	

จากตาราง 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการรับผิดชอบดูแล ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.48) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งมั่น  
พัฒนาบุคคล ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.51) ด้านการมองการณ์ไกล ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.52)  
ด้านความตระหนักรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.47) ด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.56) และ  
ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.59) ตามลำดับ

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์  
ด้านการรับผิดชอบดูแล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการรับผิดชอบดูแล	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ	4.50	0.57	มาก	3
2. ผู้บริหารมองทุกภารกิจคือความรับผิดชอบ ของตนเอง	4.46	0.58	มาก	5
3. ผู้บริหารมุ่งหาวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จบนพื้นฐาน ของความถูกต้อง	4.45	0.57	มาก	6
4. ผู้บริหารทำทุกภารกิจให้ดีแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะทุกงานคือ โอกาสของการเรียนรู้	4.44	0.57	มาก	8
5. ผู้บริหารใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดและเกิด ประโยชน์สูงสุด	4.41	0.57	มาก	9
6. ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม	4.40	0.62	มาก	10
7. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ บริหารงาน	4.39	0.66	มาก	11
8. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นได้ส่วนเสีย	4.45	0.64	มาก	6
9. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อคำสั่ง ข้อสั่งการ ของ ตนเองเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง	4.53	0.59	มากที่สุด	1
10. ผู้บริหารยึดมั่นต่อหลักธรรมาภิบาล	4.41	0.66	มาก	9
11. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำแผนการใช้จ่าย งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์	4.50	0.64	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.45	0.48	มาก	

จากตาราง 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการรับผิดชอบดูแลโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 9 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อคำสั่ง ข้อสั่งการ ของตนเองเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ข้อ 1 ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.57) และ ข้อ 11 ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.66) และ ข้อ 6 ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
12. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.56	มาก	3
13. ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้สับเปลี่ยนบทบาทการทำงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และประสบความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ	4.38	0.66	มาก	8
14. ผู้บริหารคอยเป็นที่เลี้ยงเมือมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้กับบุคลากร	4.29	0.70	มาก	12
15. ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรเกิดปัญหาจากงานที่รับผิดชอบจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.39	0.64	มาก	6
16. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม โดยเชื่อว่าสามารถพัฒนาบุคคลได้	4.43	0.63	มาก	5

ตาราง 4.4 (ต่อ)

ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
17. ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.37	0.66	มาก	9
18. ผู้บริหารรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขผู้ การพัฒนา	4.36	0.66	มาก	11
19. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน	4.39	0.61	มาก	6
20. ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.48	0.56	มาก	2
21. ผู้บริหารกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรในการ ปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ	4.49	0.57	มาก	1
22. ผู้บริหารจัดเสวนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ระหว่างบุคลากร	4.37	0.67	มาก	9
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานทางวิชาการ อย่างสร้างสรรค์	4.47	0.57	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.40</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 21 ผู้บริหารกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ข้อ 20 ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 14 ผู้บริหารคอยเป็นที่เลียงเมื่อมอบหมายงานที่ยาก

และทำท่ายให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.70) และ ข้อ 18 ผู้บริหารรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขสู่การพัฒนา ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

**ตาราง 4.5** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านความตระหนักรู้ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความตระหนักรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
24. ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและพิจารณา จุดเด่นหรือจุดด้อยของตนเองและสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.37	0.59	มาก	4
25. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการทำงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างชัดเจน	4.37	0.58	มาก	4
26. ผู้บริหารสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับการทำงานที่มีความแตกต่างตามบริบทของพื้นที่	4.34	0.55	มาก	6
27. ผู้บริหารสามารถนำประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาวางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากร	4.45	0.56	มาก	1
28. ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรและเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.21	0.72	มาก	11
29. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในการทำงานบนพื้นฐานของความถูกต้อง	4.31	0.64	มาก	8
30. ผู้บริหารสามารถเลือกแนวทางในการทำงาน โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาเป็นหลัก	4.33	0.62	มาก	7
31. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	4.41	0.64	มาก	2
32. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน	4.24	0.72	มาก	10



ตาราง 4.5 (ต่อ)

ด้านความตระหนักรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
33. ผู้บริหารวิเคราะห์และสามารถชี้ให้เห็นถึง ความสำเร็จของการทำงาน	4.41	0.59	มาก	2
34. ผู้บริหารเข้าใจบริบทของสถานศึกษาและความต้องการ ของชุมชน	4.27	0.67	มาก	9
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.33</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านความตระหนักรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 27 ผู้บริหารสามารถนำประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาวางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ข้อ 33 ผู้บริหารวิเคราะห์และสามารถชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงาน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.59) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 28 ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรและเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.72) และ ข้อ 32 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์  
ด้านการมองเห็นไกล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมองเห็นไกล	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
35. ผู้บริหารมองภาพรวมของสถานศึกษาและสามารถ คาดการณ์แนวโน้มที่จะขึ้นในอนาคตได้	4.33	0.63	มาก	7
36. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้ อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.31	0.61	มาก	8
37. ผู้บริหารสามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับ สถานะที่กำลังเปลี่ยนแปลง	4.36	0.64	มาก	4
38. ผู้บริหารให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับสถานศึกษา	4.34	0.66	มาก	6
39. ผู้บริหารมีวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ ทิศทางที่ได้วางแผนร่วมกันไว้	4.41	0.64	มาก	1
40. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนด ทิศทางการทำงานของสถานศึกษา	4.36	0.64	มาก	4
41. ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางในการทำงานที่มี จุดมุ่งหมายชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่	4.38	0.62	มาก	2
42. ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยง ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.26	0.67	มาก	10
43. ผู้บริหารมีความทุ่มเทในการทำงานไปพร้อมกับ บุคลากร	4.37	0.67	มาก	3
44. ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่ เกิดขึ้นในอนาคตและสามารถวางแผนในการป้องกัน	4.30	0.65	มาก	9
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.34</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการมองเห็นไกล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 39 ผู้บริหารมีวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ทิศทางที่ได้วางแผนร่วมกันไว้ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ ข้อ 41 ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 42 ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.67) และ ข้อ 44 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอนาคตและสามารถวางแผนในการป้องกัน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการให้อำนาจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการให้อำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
45. ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.38	0.69	มาก	1
46. ผู้บริหารมอบหมายงานและให้อำนาจกับบุคลากรตามศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ	4.36	0.66	มาก	3
47. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในการปฏิบัติงาน	4.38	0.64	มาก	1
48. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.27	0.69	มาก	11
49. ผู้บริหารแสดงออกถึงความคาดหวังในเชิงบวกจากบุคลากรเมื่อมอบหมายงาน	4.31	0.65	มาก	6

ตาราง 4.7 (ต่อ)

ด้านการให้อำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
50. ผู้บริหารมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนตามศักยภาพ	4.31	0.66	มาก	6
51. ผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.30	0.71	มาก	9
52. ผู้บริหารให้สิทธิ์ในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย	4.33	0.69	มาก	5
53. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.35	0.68	มาก	4
54. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากร	4.28	0.69	มาก	10
55. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน	4.31	0.66	มาก	6
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.32</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านการให้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 45 ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.69) รองลงมา คือ ข้อ 47 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 48 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.69) และ ข้อ 54 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์  
ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน โดยรวมและรายข้อ

ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
56. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพอ่อนโยน	4.31	0.71	มาก	6
57. ผู้บริหารยินดีรับฟังคำวิพากษ์จากบุคคลอื่นเพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุง ผู้การพัฒนา	4.29	0.73	มาก	8
58. ผู้บริหารไม่โอ้อวดความสำเร็จของตนเอง	4.32	0.67	มาก	5
59. ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง	4.27	0.73	มาก	9
60. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง	4.18	0.76	มาก	10
61. ผู้บริหารสามารถเป็นผู้ฟังที่ดี และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	4.30	0.72	มาก	7
62. ผู้บริหารแสดงออกถึงความมีกัลยาณมิตรต่อบุคลากรและบุคคลทั่วไป	4.35	0.72	มาก	4
63. ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีสัมมาคารวะต่อผู้ที่คุณวุฒิหรืออายุวุฒิที่สูงกว่า	4.39	0.67	มาก	1
64. ผู้บริหารยอมรับในศักยภาพของตนเองตามความเป็นจริง	4.37	0.65	มาก	3
65. ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างจริงใจ	4.39	0.67	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.31</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ด้านความอ่อนน้อม ถ่อมตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 63 ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีสัมมาคารวะต่อผู้ที่คุณวุฒิหรือวัยวุฒิที่สูงกว่า ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ข้อ 65 ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือบุคคลากรในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 60 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคคลากรแม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.76) และ ข้อ 59 ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.73) ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.9

ตาราง 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน						F	P
	ต่ำกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี		มากกว่า 10 ปี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการรับผิดชอบดูแล	4.44	0.43	4.44	0.47	4.45	0.51	.020	.980
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนา บุคคล	4.45	0.47	4.34	0.52	4.42	0.51	.635	.531
3. ด้านความตระหนักรู้	4.35	0.44	4.31	0.46	4.34	0.48	.105	.900
4. ด้านการมองการณ์ไกล	4.35	0.46	4.31	0.59	4.35	0.50	.105	.901
5. ด้านการให้อำนาจ	4.35	0.46	4.27	0.63	4.35	0.56	.421	.657
6. ด้านความอ่อนน้อม ถ่อมตน	4.33	0.50	4.31	0.68	4.30	0.57	.031	.970
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.38</b>	<b>0.43</b>	<b>4.33</b>	<b>0.52</b>	<b>4.36</b>	<b>0.48</b>	<b>.149</b>	<b>.862</b>

จากตาราง 4.9 พบว่า ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.10

ตาราง 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการรับผิดชอบดูแล	4.44	0.48	4.62	0.28	1.043	0.298
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	4.40	0.51	4.35	0.36	0.297	0.766
3. ด้านความตระหนักรู้	4.33	0.47	4.38	0.34	0.303	0.762
4. ด้านการมองการณ์ไกล	4.34	0.53	4.25	0.37	0.498	0.619
5. ด้านการให้อำนาจ	4.32	0.57	4.42	0.36	0.482	0.630
6. ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.31	0.60	4.36	0.45	0.224	0.823
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.36</b>	<b>0.49</b>	<b>4.39</b>	<b>0.31</b>	<b>0.218</b>	<b>0.828</b>

จากตาราง 4.10 พบว่า ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม  
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ด้าน โดยเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2 อันดับแรกใน  
แต่ละด้านนำมาตั้งเป็นประเด็นหรือข้อคำถาม เพื่อการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ด้านการรับผิดชอบดูแล ได้แก่

ข้อ 6 ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม  
( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.62)

ข้อ 7 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.39$ ,  
S.D. = 0.66)

#### ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ได้แก่

ข้อ 14 ผู้บริหารคอยเป็นที่ปรึกษาเมื่อมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้กับบุคลากร  
( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.70)

ข้อ 18 ผู้บริหารรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขสู่การพัฒนา ( $\bar{X} = 4.36$ ,  
S.D. = 0.66)

#### ด้านความตระหนักรู้ ได้แก่

ข้อ 28 ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรและเข้าใจธรรมชาติความแตกต่าง  
ระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.72)

ข้อ 32 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการ  
ทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.72)

#### ด้านการมองการณ์ไกล ได้แก่

ข้อ 42 ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้  
อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.67)

ข้อ 44 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอนาคตและ  
สามารถวางแผนในการป้องกัน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.65)



### ด้านการให้อำนาจ ได้แก่

ข้อ 48 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.69)

ข้อ 54 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.69)

### ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน ได้แก่

ข้อ 59 ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.73)

ข้อ 60 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.76)

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ  
การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

#### 1. ด้านการรับผิดชอบต่อดูแล

1.1 ท่านมีวิธีการอย่างไรในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่  
ทั้งทางตรงและทางอ้อม

##### แนวทางการพัฒนา

การทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องทำอย่างมีความสุขควบคู่กับ  
ความถูกต้อง นั่นคือ ต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และ  
ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนภาคีเครือข่าย ดังนี้

1.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง  
รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม  
ในการปฏิบัติงาน รักษาจรรยาบรรณวิชาชีพ การตรงเวลา การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด  
ทุ่มเท และเสียสละในการทำงาน (ปัญญา ศาสตร์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

1.1.2 ประชุมบุคลากรเพื่อกำหนดเป้าหมายและวางแผนการกำหนดกิจกรรมหรือ  
โครงการต่าง ๆ จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มอบหมายให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานหรือบุคคล  
ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการจัดทำโครงการ เพื่อดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ ดังนี้ (พิเศษฐ์ ดิยัง,  
สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

1.1.2.1 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินกิจกรรม มีผู้รับผิดชอบ  
การดำเนินงาน แต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

1.1.2.2 ประชุมคณะทำงานเพื่อมอบหมายภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้อง  
ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

1.1.2.3 ประสานงานแจ้งกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการและ  
ประชาสัมพันธ์ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

1.1.2.4 ประสานงานภาคีเครือข่ายในพื้นที่เพื่อให้ภาคีเครือข่ายเข้ามา  
มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

1.1.2.5 ดำเนินการตามโครงการที่ได้รับการอนุมัติ

1.1.2.6 จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม เพื่อทราบ  
ความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม

1.1.2.7 สรุปผลการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินการ ปัญหาที่พบเพื่อแก้ไข  
และพัฒนาต่อไป

1.1.2.8 การติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อทราบผลการดำเนิน  
โครงการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 ไม่ควรดำเนินกิจกรรมที่ไม่ตรงตามแผน หรือถ้ามีความจำเป็นต้อง  
ปรับเปลี่ยนต้องดำเนินการแก้ไขแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ถูกต้องและตรงกับกิจกรรมหรือ  
โครงการที่จะดำเนินการ (อธิจิต อักษรพงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

1.1.4 การสั่งงานให้กับบุคลากรต้องสั่งให้ชัดเจน และตรงกับความสามารถ  
ของบุคลากร เพื่อลดการทำงานที่ผิดพลาด หรือเมื่อบุคลากรเจออุปสรรคในการทำงานที่ได้รับ  
มอบหมาย ผู้บริหารต้องพร้อมและเต็มใจที่จะให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข  
ปัญหาและให้กิจกรรมหรือโครงการ สามารถดำเนินการต่อไปได้ (สมจิต ผาคไธสง, สัมภาษณ์.  
2563. เมษายน. 24)

1.1.5 ควรแต่งตั้งคณะผู้แทนกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อ  
เป็นการกำกับติดตาม ว่าเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณหรือไม่ และเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ  
ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ (พรณี ชุบชุดทต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงถึงความรับผิดชอบต่อบุคลากร  
ในการทำงานที่เกิดจากการสั่งการของผู้บริหารและพร้อมที่จะให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง  
ในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 ท่านมีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน  
แนวทางการพัฒนา

การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีนั้นไม่ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ใดต้องทำหน้าที่นั้นด้วยความ  
ความอดุสาหะ ขยัน อดทน มุ่งมั่น และมีความรับผิดชอบ อย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังนี้

1.2.1 ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต  
วิริยะอดุสาหะโดยเคร่งครัด อุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มเวลา เต็มความสามารถ และเต็มใจ  
ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ส่งผลให้เกิดกับบุคลากร สถานศึกษาและชุมชนในทางที่ดีขึ้น  
(ปัญญา ศาสตร์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

1.2.2 แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำ สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร  
ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ (อธิจิต อภรพงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

1.2.3 มีความเมตตาต่อบุคลากร ไม่อคติหรือรักต่อตัวบุคคลเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง  
ไม่ใช้ความเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจในตัวบุคลากร การสร้างขวัญ กำลังใจต่อบุคลากร ร่วมคิด ร่วม  
ทำ และร่วมชื่นชมความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือในการทำงาน ร่วม  
ทำงานในทุกกิจกรรมจนแล้วเสร็จ ชื่นแยะและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ ประสานงาน  
เพื่อช่วยเหลือให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นิเทศติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และให้กำลังใจตาม  
โอกาสอันควร เช่น ร่วมแสดงความยินดีในโอกาสต่าง ๆ สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความมั่นคง  
และเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ (พิเชษฐ คียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

1.2.4 ดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง มีความซัดเจน  
และตัดสินใจแก้ไขปัญหบนพื้นฐานของความถูกต้อง (พรรณี ชุบชุดท, สัมภาษณ์. 2563.  
เมษายน. 24)

1.2.5 เป็นผู้เสนอแนวทางปฏิบัติร่วมกันในสถานศึกษา และปฏิบัติตามแนว  
ปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความประพฤติ การมาทำงาน และการ  
แต่งกาย (สมจิต ผาดไธสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะนำพา  
สถานศึกษาไปในทิศทางใด เพราะผู้บริหาร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเป็นแบบอย่างให้  
กับบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และ  
ชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

2.1 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการคอยเป็นพี่เลี้ยงเมื่อมอบหมายงานที่ยาก และ  
ท้าทายให้กับบุคลากร อย่างไร

## แนวทางการพัฒนา

วิธีการในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร ควรทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานทั้งในสถานศึกษา และพื้นที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานร่วมกัน ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีทัศนคติเชิงบวกกับสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนภาคีเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์, 2563, เมษายน, 23)

2.1.2 วางแผนการนิเทศติดตาม หรือการสังเกต ดังนี้ (อริจิต อารพวงษ์, สัมภาษณ์, 2563, เมษายน, 24)

2.1.2.1 ร่วมกันวางแผนในการกำหนดระยะเวลาในการนิเทศติดตามงานที่มอบหมายให้ชัดเจน

2.1.2.2 จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด และแจ้งให้บุคลากรทราบก่อนการนิเทศติดตาม หรือการสังเกต

2.1.2.3 มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ก่อนมอบหมายงาน ต้องชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติ เช่น การจัดบันทึกขึ้นตอนก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ในขั้นตอนนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสอบถามในประเด็นที่ยังไม่เข้าใจ เพื่อจะได้ทราบประเด็นที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อใช้ประกอบการในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้บุคลากรเกิดทักษะในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น (พิเชษฐ ดียิ่ง, สัมภาษณ์, 2563, เมษายน, 23)

2.1.2.4 การนิเทศติดตามหรือการสังเกต เป็นการใช้เวลาในการพูดคุยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในส่วนที่เป็นจุดสำคัญควรเน้นย้ำให้ชัดเจน เช่น กรณีดำเนินการไม่ถูกต้องจะทำให้งานนั้นเกิดความเสียหายหรืออาจจะใช้เวลาทำงานนานขึ้น (พรณี ชูขุคทต, สัมภาษณ์, 2563, เมษายน, 24)

2.1.2.5 การประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ ส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม (สมจิต ผาดไรสง, สัมภาษณ์, 2563, เมษายน, 24)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การที่ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรนั้น ทำให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติและสามารถรับรู้ได้ทันทีว่าขั้นตอนหรือวิธีการใดที่ผิดพลาด และจะสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างไร โดยได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารโดยตรง ส่งผลให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และสามารถพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากร เพื่อแก้ไข  
 ผู้การพัฒนาอย่างไร

#### แนวทางการพัฒนา

ในการปฏิบัติงานต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ บางสถานการณ์ทำให้ทำงาน  
 อย่างมีความสุข แต่บางสถานการณ์ต้องทำงานไปพร้อมกับสภาวะที่กดดัน จึงจำเป็นที่ต้อง  
 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานระหว่างผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ และ  
 ภาครีหรือข่ายเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข ผู้การพัฒนา ดังนี้

2.2.1 รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำของบุคลากร แม้ว่าความคิดเห็นนั้น  
 จะแตกต่างและต้องรับฟังอย่างมีสติ (ปัญญา ศาสตร์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

2.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะของบุคลากร มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ  
 ว่าจุดบกพร่องคือส่วนใด (พิเชษฐ์ ดียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

2.2.3 เมื่อทราบสาเหตุ เช่น ปัญหาที่มีผู้เข้าร่วม โครงการในพื้นที่ไม่เป็น  
 ไปตามที่กำหนดไว้ (สมจิต ผาดไรสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

2.2.3.1 ประชุมบุคลากร เพื่อทบทวนการดำเนินงาน

2.2.3.2 บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นว่าเป็น  
 เพราะอะไรจึงทำให้ผู้เข้าร่วม โครงการไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เกิดจากการประสานกระชั้นชิด  
 หรือเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น และสรุปประเด็นปัญหาแยกเป็นข้อ ๆ เพื่อหาแนวทาง  
 ในการพัฒนา

2.2.3.3 จัดกลุ่มประเด็นปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อหาวิธีการ  
 หรือแนวทางที่จะแก้ไขปัญหา

2.2.3.4 บุคลากรร่วมกันเสนอวิธีการหรือแนวทางที่จะแก้ไขปัญหา และสรุป  
 วิธีการที่จะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้

2.2.4 นำวิธีการหรือแนวทางที่ได้มาปรับกระบวนการทำงานในกิจกรรมหรือ  
 โครงการ ที่ยังไม่ได้ดำเนินการเพื่อให้การทำงานดีขึ้น (พรณี ชุบชุดท, สัมภาษณ์. 2563.  
 เมษายน. 24)

2.2.5 นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้การดำเนินเป็นไปตามวัตถุประสงค์รวมทั้งสรุปผล  
 การดำเนินการจัดกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อนำประเด็นต่าง ๆ ที่พบทั้งก่อนการดำเนินงาน  
 ระหว่างการทำกิจกรรม และสิ้นสุดการดำเนินงาน มาเป็นแนวทางในการพัฒนางานของ  
 สถานศึกษาต่อไป (อริจิต อารพงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหาร ต้องรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นเชิงบวก หรือความคิดเห็นเชิงลบ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

### 3. ด้านความตระหนักรู้

3.1 ท่านมีวิธีการอย่างไรที่จะศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากร  
แนวทางการพัฒนา

ในการทำงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องมีเพื่อนร่วมงานซึ่งแต่ละคนย่อมมีความแตกต่าง และนำมาซึ่งประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญในการศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากร ดังนี้

3.1.1 สังเกตพฤติกรรมการแสดงออกระหว่างการทำงานของบุคลากร หรือ ปฏิกริยาตอบสนองเมื่อต้องเจอสถานการณ์ใหม่ ๆ (สมจิต ผาดไชสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

3.1.2 จัดกิจกรรมที่สามารถเห็นถึงความแตกต่างของบุคลากร เช่น กิจกรรมนันทนาการเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งควรคำนึงสิ่งที่สำคัญ ดังนี้ (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

3.1.2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับการพัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการแก้ปัญหาและการแสดงออก ตลอดจนสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3.1.2.2 กำหนดประเภทหรือกิจกรรมนันทนาการให้สอดคล้องกับ เพศ อายุ เพื่อไม่เกิดอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม

3.1.2.3 จัดเตรียมทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม เช่น งบประมาณ ประสานสถานที่ในการจัดกิจกรรม ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์

3.1.2.4 ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ โดยต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย เหมาะสม

3.1.2.5 กระตุ้นบุคลากรหรือการสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี

3.1.2.6 คำนึงถึงความปลอดภัยและความเหมาะสมของบุคลากร

3.1.2.7 ประเมินการจัดกิจกรรม ก่อนการทำกิจกรรม ระหว่างการทำกิจกรรม และหลังการทำกิจกรรม

3.1.2.8 สรุปผลและรายงานผลการจัดกิจกรรม เพื่อนำมาปรับใช้



กับกิจกรรมอื่น ๆ ของสถานศึกษา

3.1.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

วางแผนการทำงาน ออกแบบการจัดกิจกรรม (อริจิต อารพวงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

3.1.4 เมื่อดำเนินกิจกรรมที่สามารถสังเกตพฤติกรรมหรือความแตกต่างของบุคลากรเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารจะทราบลักษณะเฉพาะของบุคลากรแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น (พิเชษฐ คียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

3.1.5 มอบหมายบุคลากรรับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถและความถนัดที่แตกต่างกัน อาทิเช่น บุคลากรที่มีอายุมาก อาจไม่เก่งการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน แต่มีความสามารถในการติดต่อประสานงานเครือข่ายในการจัดกิจกรรม เป็นต้น (พรรณี ชูชุตต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหาร สามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรได้จากการมอบหมายงาน หรือการจัดกิจกรรมอื่น ๆ เช่น การประชุมสัมมนา การอบรม การเสวนากลุ่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความแตกต่างของบุคลากร

3.2 ท่านมีบทบาท และมีวิธีการอย่างไรที่จะพัฒนาให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน

แนวทางการพัฒนา

การที่ผู้บริหารจะพัฒนาบุคลากร ให้มีความกล้าแสดงออกในการแสดงความคิดเห็นเนื่องจากการพัฒนาสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือและทุกความคิดเห็นของบุคลากร ดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขอความคิดเห็นในการทำงาน จากการประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ การประชุมประจำเดือน ตามหลักการมีส่วนร่วมทั้งการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ สร้างความก้าวหน้า เมื่อบุคคลได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง บุคลากรหรือบุคคลก็เกิดความร่วมมือในการพัฒนาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กล้านำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานของตนให้เพื่อนร่วมงานได้ทราบและสามารถทำงานร่วมกันได้ (สมจิต ผาคไชสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

3.2.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ยกย่องความสำเร็จ และความต้องการผ่านกระบวนการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้นำเสนอแนวคิด ตลอดจนปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ (อริจิต อารพวงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

3.2.3 เน้นให้เข้าใจว่าทุกสิ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลง ต้องยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (พิเชษฐ คียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

3.2.4 เน้นความพอดีและเหมาะสม รู้จักตนเอง การรวมกลุ่มและขยายขอบข่ายกิจกรรมให้หลากหลาย จากการสร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มผลประโยชน์ และพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (พรรณี ชุบชุตต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

3.2.5 เน้นการมีความรู้และคุณธรรมโดยยึดธรรมาภิบาล มีสติและการเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการการพึ่งพากันและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม รู้จักการสร้าง ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ มีการช่วยเหลือและแบ่งปัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย การสร้างค่านิยมให้รู้จัก ความรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรให้แสดงความคิดเห็นคือการรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากรไม่ว่าความคิดเห็นนั้นจะต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้บริหารต้องยอมรับทั้งความคิดเห็นเชิงบวก และความคิดเห็นเชิงลบ เพื่อใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

#### 4. ด้านการมองการณ์ไกล

4.1 ท่านมีบทบาทและวิธีการอย่างไรในการดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

แนวทางการพัฒนา

สิ่งที่ท้าทายในการทำงานและท้าทายความสามารถของผู้บริหารคือการดึงศักยภาพที่อยู่ในตัวของบุคลากรออกมาใช้ให้ได้มากที่สุดเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

4.1.1 ผู้บริหารต้องมีความเชื่อว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

4.1.2 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงาน กิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา (อริจิต อารพวงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

4.1.3 จัดทำคำสั่งมอบหมายการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ที่เป็นคำสั่งมอบหมาย การปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าคณะทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้แสดงถึงศักยภาพ (สมจิต ชาติโรสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

4.1.4 เมื่อมอบหมายงานต้องไว้วางใจให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเตือนให้รู้หากวิธีการดำเนินงานพบอุปสรรค สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการทำงานสำหรับบุคลากรต่อไป ที่สำคัญผู้บริหารควรให้



คำแนะนำที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้นำไปใช้พัฒนาความรู้และทักษะให้ดียิ่งขึ้น (พิเชษฐ ดียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

4.1.6 เมื่อปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารควรสอบถามว่าส่วนใดของกระบวนการทำงานที่เกิดข้อผิดพลาด ห้ามกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรแสดงออกเมื่อเกิดข้อผิดพลาด คือ หาบุคคลที่ทำผิดและลงโทษ แต่สิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือทำให้โอกาส เพื่อให้หาวิธีการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรได้ฝึกการคิดแก้ปัญหา ซึ่งเป็น การดึงศักยภาพและความรู้ที่มีคนตัวของบุคลากรออกมาใช้เพื่อพัฒนาทักษะให้ดียิ่งขึ้น (พรรณี ชุบชุตต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

4.1.7 สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานดีเยี่ยม อาจเป็น เกียรติบัตรแสดงความชมเชย การกล่าวชมเชยในที่ประชุม ตลอดจนวันสำคัญต่าง ๆ เช่น มอบของขวัญวันเกิดให้กับบุคลากร (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสามารถใช้จิตวิทยาในการบริหารบุคลากรเพื่อให้ ประสบความสำเร็จ แม้ว่าบุคลากรที่เข้าทำงานในสถานที่เดียวกันจะมีหลากหลายและแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ทุกคนต้องการคือ โอกาส ความเชื่อใจ และการยอมรับ ซึ่งจะเป็แรงผลักดันที่สำคัญที่ จะทำให้ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาอย่างเต็มประสิทธิภาพ

4.2 ท่านมีวิธีการในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานและ วางแผนในการป้องกันอย่างไร

แนวทางการพัฒนา

ผู้บริหารต้องมองภาพรวมทุกมิติของความสำเร็จที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของ ความเป็นจริง หรือสิ่งที่เกิดจากนำประสบการณ์ในอดีตมาเตรียมการสำหรับอนาคต ดังนี้

4.2.1 ทบทวนว่ากิจกรรมใดที่ทำไปแล้วไม่ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ให้ปรับเปลี่ยนหรือหาแนวทางใหม่ในการทำงาน (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

4.2.2 มองหาโอกาสที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น การประสานงานที่ดี การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร (พรรณี ชุบชุตต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

4.2.3 ร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสถานศึกษา สิ่งที่เป็นจุดแข็ง ของสถานศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำมาสนับสนุนการทำงาน ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ เพื่อเตรียมวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาจุดอ่อนของสถานศึกษา โดยการจัดอบรม ให้บุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการทำงาน ให้สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ ดียิ่งขึ้น (พิเชษฐ ดียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

4.2.4 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษามากขึ้นเพื่อเชื่อมโยง หรือบูรณาการการทำงานร่วมกัน จะทำให้สถานศึกษาเข้าถึงบริบทความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อการนำข้อมูลเชิงลึก เพื่อวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานในพื้นที่ (อริจิต อารพงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

4.2.5 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อวางแผนการจัดกิจกรรม หรือพัฒนาสถานศึกษานั้น ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สืบเนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็น บุคคลที่อยู่ในชุมชน สามารถเข้าใจบริบทความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะสามารถแนะนำ ชี้แนะ ในส่วนที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อนำมาวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับบริบทในแต่ละพื้นที่และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ (สมจิต ผาคโธสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารต้องสามารถมองภาพรวมทั้งสถานศึกษาให้ครบ ทุกด้าน เพื่อนำมาวางแผนในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

## 5. ด้านการให้อำนาจ

5.1 ท่านมีบทบาทและวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

### แนวทางการพัฒนา

การทำงานที่จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความพยายามและเทคนิคต่าง ๆ ที่เป็น กลไกในการไปสู่เป้าหมาย ซึ่งบางครั้งต้องพบกับอุปสรรคต่าง ๆ และย่อมมีการกระทบจิตใจ กับบุคลากร ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้การทำงานก้าวผ่านไปได้คือการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ดังนี้

5.1.1 ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในบุคลากรว่ามีศักยภาพที่จะสามารถ ปฏิบัติงานที่ผู้บริหรมอบหมาย และจะสามารถทำให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

5.1.2 กำหนดเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจนถึงวิธีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ (อริจิต อารพงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

5.1.3 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือเกิด การเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ (พรรณี ชุบชุตต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

5.1.4 เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ชี้แนะให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานหรือปรับวิธีการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ (พิเชษฐ คียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

5.1.5 สร้างบรรยากาศในการทำงาน หรือรูปแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ทำ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงาน และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ เพื่อที่บุคลากรจะได้ประสบความสำเร็จตามสายงานได้ในอนาคต (สมจิต ผาดไชสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

5.1.6 ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา เช่น ให้อำนาจที่มืออย่างจำกัดแต่ต้องทำงานหลาย ๆ กิจกรรมในเวลาเดียวกัน ต้องเรียงลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจนว่าต้องทำกิจกรรมใดก่อนและกิจกรรมใดควรทำทีหลัง (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

5.1.7 เรียนรู้จากความผิดพลาดโดยการนำความผิดพลาดมาถอดบทเรียนหาสาเหตุของปัญหาเพื่อจะเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมในครั้งต่อไป (พรรณี ชุบชุดท, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

5.1.8 ปรับวิธีการดำเนินกิจกรรม เช่น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพ กิจกรรมพัฒนาสังคมและชุมชน กิจกรรมทักษะชีวิต กิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียง ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ต้องปรับวิธีการเรียน ปรับวิธีการสอน ให้สอดคล้องกับวิถีทางที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้รับบริการเข้าถึงกิจกรรมได้หลากหลายช่องทาง ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำคลิปการสอนผ่านยูทูป การเรียนออนไลน์ เป็นต้น (พิเชษฐ์ ดิษฐ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

5.1.9 กล่าวชมเมื่อบุคลากรสามารถทำงานได้ดี เพราะจะเป็นแรงผลักดันที่ทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

จากที่กล่าวข้างต้น ความสำเร็จของการทำงานต้องอาศัยความพยายาม และเทคนิควิธีการที่ทันกับความเปลี่ยนแปลง นั้นหมายความว่าผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานได้เพียงลำพัง ถ้าขาดทีมงานหรือบุคลากรที่ขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่ทำเป็นอย่างยิ่ง คือ การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร รักษาน้ำใจ รับฟังปัญหา และให้เกียรติ กับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลต่อสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

5.2 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างไร

#### แนวทางการพัฒนา

การที่ผู้บริหารจะกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากรนั้น ต้องพิจารณาให้รอบด้าน รอบคอบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้มากยิ่งขึ้น ดังนี้

5.2.1 พิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อมอบหมายงานตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

5.2.2 ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์และอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญว่างานหรืออำนาจการตัดสินใจที่บุคลากรได้รับ จะส่งเสริมและเป็นการพัฒนาให้บุคลากรประสบความสำเร็จได้อย่างไร กำหนดภาระความรับผิดชอบและผลที่ตามมาจากการตัดสินใจให้ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (พิเชษฐ ดียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

5.2.3 มอบหมายงานโดยจัดทำเป็นคำสั่งเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพในการเป็นหัวหน้าคณะทำงาน ประชุมบุคลากรเพื่อแจ้งและสร้างความเข้าใจถึงการมอบอำนาจนั้น ๆ ให้บุคลากรทุกคนทราบ เพื่อให้ทุกกลุ่มงานเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (พรณี ชูขุฑทต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

5.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงความมั่นใจและไว้วางใจในตัวบุคลากร คือ เมื่อมอบงานให้ทำอย่างระแวดระวังหรือสงสัย (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

5.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องนิเทศ ติดตาม กำกับความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องพร้อมที่จะให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีการแก้ไขสถานการณ์นั้น ๆ อย่างเหมาะสม กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคอย่างรอบคอบ (อริจิต อากรพงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

5.2.6 ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวยกย่องชมเชยในความทุ่มเท เสียสละเมื่องานประสบความสำเร็จ หรือกล่าวให้กำลังใจเมื่องานเกิดอุปสรรคเพื่อให้เกิดกำลังใจและสามารถแก้ไขการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (สมจิต ผาดไชสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะสร้างคนในการทำงานและส่งผลบุคลากรประสบความสำเร็จในหน้าที่ มีแรงผลักดันในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ และ

ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมโครงการต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์และตรงตามความต้องการของชุมชน

## 6. ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน

6.1 ท่านมีวิธีการอย่างไรที่แสดงออกถึงการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง

### แนวทางการพัฒนา

การเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหาร ทบทวนหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก และต้องตระหนักถึงจุดอ่อนที่มีอยู่ในระบบการทำงาน เพื่อวางกลยุทธ์ และแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ อย่างรู้เท่าทัน ดังนี้

6.1.1 ปรับวิธีการทำงาน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะวิธีการทำงานที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตไม่ได้หมายถึงจะใช้วิธีการเดิมแล้วจะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบัน (พิเชษฐ ดียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

6.1.2 เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น การควบคุมการทำงานของบุคลากรมากเกินไป เช่น ควบคุมทุกขั้นตอนของการทำงานจนส่งผลให้เกิดความอึดอัด ขาดอิสรภาพทางความคิด ขาดอิสระในเชิงความคิดสร้างสรรค์ และขาดความสามารถในการตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งเมื่อมีการสะท้อนความคิดเห็นจากบุคลากร ผู้บริหารต้องนำกลับมาทบทวนเพื่อปรับวิธีการบริหารงาน ดังนี้ (สมจิต ผาดไชสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

6.1.2.1 เชื่อมมั่นใจในตัวบุคลากร ไม่ว่าจะมอบหมายงานที่มีความสำคัญมาก หรือสำคัญน้อย

6.1.2.2 เน้นการสื่อสารที่ชัดเจนกับบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจหรือแนวปฏิบัติให้ไปในทิศทางเดียวกัน

6.1.2.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานและรับฟังทุกความคิดเห็นอย่างสุขุม รอบคอบ ไม่ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากความคิดของผู้บริหาร เพื่อให้ได้มีโอกาสสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากร เพราะนั่นหมายถึงผู้บริหารสามารถศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น

6.1.2.4 นำทุกความคิดเห็นมาวิเคราะห์จัดกลุ่มประเด็นที่เหมือนกัน เพื่อหาสาเหตุที่ของปัญหา ว่าเกิดจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก หรือ ปัจจัยความกดดัน

6.1.3 หาแนวทางหรือวิธีการในการปรับปรุงพัฒนางานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวผ่านอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จ (อริจิต อารพวงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

6.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรักษาคำพูด และยอมรับความผิดพลาด ถ้ากรณีมีปัญหาเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุมาจากการสั่งการที่ไม่ชัดเจน (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

6.1.5 ต้องให้เกียรติบุคลากรในทุกระดับเพราะทุกคนคือกลไกสำคัญ ในการทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาก้าวไปสู่ความสำเร็จ (พรรณี ชุบชุดท, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

จากที่กล่าวข้างต้นไม่ว่าความผิดพลาดนั้นจะเกิดจากตนเองหรือบุคลากร ผู้บริหาร ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้นำของสถานศึกษา โดยเฉพาะความผิดพลาดที่เกิดจากผู้บริหาร เพราะบางครั้งยังยึดติดกับความสำเร็จในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถตัดสินใจได้เต็มตามความสามารถ เมื่ออยู่ภายใต้ความสำเร็จมาอย่างยาวนาน

6.2 ท่านมีวิธีการอย่างไรในการแสดงออกถึง การยอมรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากรแม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง

แนวทางการพัฒนา

การทำงานร่วมกันสิ่งสำคัญคือการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาใช้ ในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับและต้องรับฟังทุกความคิดเห็นทั้งความคิดเห็นเชิงบวก และความคิดเห็นเชิงลบ ดังนี้

6.2.1 ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งผู้บริหารสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมขณะที่บุคลากรแสดงออกขณะเสนอความคิดเห็น และการยอมรับความแตกต่างไม่ใช่ การที่จะต้องปรับความคิดให้เหมือนกัน แต่การยอมรับฟังจะทำให้สามารถเห็นข้อมูลได้ รอบด้านสามารถเชื่อมโยงสู่การวิเคราะห์ได้หลายมิติขึ้น (สมจิต ผาดไธสง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

6.2.2 รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เป็นผู้ฟังที่ดี เพราะบางสถานการณ์ การเป็นผู้ฟังที่ดีอาจจะดีกว่าการเป็นผู้พูด การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะนำมาซึ่งการหา ทางออกของปัญหาหรือวิธีการพัฒนางานได้อย่างรอบคอบและถูกต้อง ซึ่งการรับฟังนั้นย่อม ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรด้วย (พิเชษฐ ดียิ่ง, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

6.2.3 นำทุกความคิดเห็นทั้งสองด้านมาจัดหมวดหมู่และแยกประเด็นให้ชัดเจน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (อริจิต อารภพงษ์, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

6.2.4 ใช้กระบวนการในการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นของบุคลากร



ในการวางแผนในการดำเนินการจัดกิจกรรม เพื่อนำประเด็นความคิดเห็นมาเป็นแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานในสถานศึกษา (พรรณี ชุบชุตต, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 24)

6.2.5 ถอดบทเรียนจากงานที่ประสบความสำเร็จว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้การดำเนินประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น (ปัญญา ศาสตรา, สัมภาษณ์. 2563. เมษายน. 23)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแม้ว่าเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บริหาร แต่ไม่ได้หมายความว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นจะไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ กลับส่งผลดีต่อผู้บริหารที่จะนำบททวนวิธีการบริหารงาน กระบวนการการทำงานภายในสถานศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ควรพยายามหาหนทางเรียนรู้บนพื้นฐานความคิดเห็นของบุคลากร

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และ ระยะที่ 2 ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์



### สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกัน
2. ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกัน

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

1. ประชากร ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 378 คน (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์. 2561 : 3)
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากร จาก ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 191 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้
  - ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากประชากร จำนวน 378 คน ตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1986 : 345; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน
  - ขั้นที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกเป็นรายอำเภอ ได้จำนวน 17 อำเภอ คำนวณสัดส่วนแต่ละอำเภอ และทำการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ทราบจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละอำเภอ
  - ขั้นที่ 3 ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากแบบแทนที่ เพื่อคัดเลือกให้เหลือกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา  
ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และ ผู้ดำรง  
ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด  
สุรินทร์ จำนวน 2 คน และ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา  
ตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด  
สุรินทร์ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือมีประสบการณ์บริหารงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน  
3 คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยได้รับ  
คำปรึกษาจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือมีค่า IOC  
(Index of Item Objective Congruence : IOC) ผลปรากฏว่าข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และ  
นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับ ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ  
การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 30 ชุด และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหา  
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่ามีค่า  
ความเชื่อมั่นเท่ากับ .990

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามและหนังสือถึงผู้อำนวยการ  
ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วขอรับแบบสอบถาม  
ด้วยตนเองภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัย ได้รับแบบสอบถามกลับคืน รวมทั้งสิ้น 191 ฉบับ  
คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบภาวะผู้นำไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ  
(Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง 2) วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำไฝบริการ

ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และจัดอันดับข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง 3) เปรียบเทียบสภาพการทำงานภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประเภทการทำงาน โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และหากพบความแตกต่างกันจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง 4) เปรียบเทียบสภาพการทำงานภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t- test) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ 1) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดแล้วทำความเข้าใจในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูล 2) นำข้อมูลมาจัดกลุ่มคำที่เป็นประเด็นเดียวกัน 3) อ่านทบทวนกลุ่มคำทั้งหมดที่จัดกลุ่มไว้จนเข้าใจความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูล 4) วิเคราะห์ ความ ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการรับผิดชอบดูแล รองลงมา คือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่า

1.1 ด้านการรับผิดชอบดูแล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 9 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อคำสั่ง ข้อสั่งการ ของตนเองเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ข้อ 1 ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ

และข้อบังคับ ( $X = 4.50$ , S.D. = 0.57) และ ข้อ 11 ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ( $X = 4.50$ , S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.66) และ ข้อ 6 ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ

1.2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 21 ผู้บริหารกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ข้อ 20 ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 14 ผู้บริหารคอยเป็นที่ปรึกษาเมื่อมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.70) และ ข้อ 18 ผู้บริหารรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขสู่การพัฒนา ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

1.3 ด้านความตระหนักรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 27 ผู้บริหารสามารถนำประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาวางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ข้อ 33 ผู้บริหารวิเคราะห์และสามารถชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงาน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.59) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 28 ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรและเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.72) และ ข้อ 32 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

1.4 ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 39 ผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ทิศทางที่ได้วางแผนร่วมกันไว้ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ ข้อ 41 ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 42 ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.67) และ ข้อ 44 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอนาคตและสามารถวางแผนในการป้องกัน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

1.5 ด้านการให้อำนาจโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 45 ผู้บริหารให้

บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.69) รองลงมา คือ ข้อ 47 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 48 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.69) และ ข้อ 54 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.69) ตามลำดับ

1.6 ด้านความความอ่อนน้อมถ่อมตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 63 ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีสัมมาคารวะต่อผู้ที่คุณวุฒิหรือวิทยุฒิที่สูงกว่า ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ข้อ 65 ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างจริงใจ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 60 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.76) และ ข้อ 59 ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.73) ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยนำข้อมูลทีวิเคราะห์ ในระยะที่ 1 ของข้อคำถามในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสองอันดับมาเป็นข้อคำถามในการสร้างแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ และ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ที่มีประสบการณ์บริหารงาน 10 ปีขึ้นไป สรุปได้ดังนี้

#### 4.1 ด้านการรับผิดชอบดูแล

##### แนวทางการพัฒนา

4.1.1 ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4.1.2 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน รักษาจรรยาบรรณวิชาชีพ การตรงเวลา การปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด ทুমเท และเสียสละในการทำงาน เป็นต้น

4.1.3 ผู้บริหารประชุมการจัดทำแผนการใช้จ่ายประมาณ ได้รับการอนุมัติ เรียบร้อยแล้ว มอบหมายให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการ จัดทำโครงการเพื่อดำเนินการในพื้นที่ และไม่ควรที่จะดำเนินกิจกรรมที่ไม่ตรงตามแผนหรือ ถ้ามีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนต้องดำเนินการแก้ไขแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ถูกต้องและ ตรงกับกิจกรรมหรือ โครงการที่จะดำเนินการ

4.1.4 ผู้บริหารควรมีความเมตตาต่อบุคลากร ไม่อคติหรือรักต่อตัวบุคคลเพียง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ไม่ใช่ความเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจในตัวบุคลากร การสร้างขวัญ กำลังใจ ต่อบุคลากร ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมชื่นชมความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ ความช่วยเหลือในการทำงาน ร่วมทำงานในทุกกิจกรรมจนแล้วเสร็จ ชื่นชมและแก้ไขปัญหาค่ เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ ประสานงานเพื่อช่วยเหลือให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นิเทศติดตามการ ทำงานอย่างสม่ำเสมอ และให้กำลังใจตามโอกาสอันควร เช่น ร่วมแสดงความยินดีในโอกาสต่าง ๆ สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ

4.1.5 ผู้บริหารควรเป็นผู้เสนอแนวทางปฏิบัติร่วมกันในสถานศึกษา และปฏิบัติ ตามแนวปฏิบัตินั้นอย่างเคร่งครัด สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความประพฤติ การมาทำงาน และการแต่งกาย

## 4.2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

### แนวทางการพัฒนา

4.2.1 ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีทัศนคติเชิงบวกกับสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนภาคีเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน เพื่อสร้าง ประสิทธิภาพในการทำงาน

4.2.2 ผู้บริหารวางแผนการนิเทศติดตาม เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นจุดสำคัญควร เน้นย้ำให้ชัดเจน เช่น กรณีดำเนินการไม่ถูกต้องจะทำให้นั้นเกิดความเสียหายหรืออาจจะใช้ เวลาดำเนินงานนานขึ้น

4.2.3 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น คำแนะนำของบุคลากร แม้ว่าความคิดเห็นนั้น จะแตกต่างและต้องรับฟังอย่างมีสติ และนำข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะของบุคลากร มาวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุว่าจุดบกพร่องคือส่วนใด มีวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

### 4.3 ด้านความตระหนักรู้

#### แนวทางการพัฒนา

4.3.1 ผู้บริหารสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือปฏิกิริยาตอบสนองเมื่อต้องเจอสถานการณ์ใหม่ ๆ จัดกิจกรรมที่สามารถเห็นถึงความแตกต่างของบุคลากร เช่น กิจกรรมนันทนาการเพื่อการเรียนรู้ โดยการกระตุ้นบุคลากร หรือการสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

4.3.2 ผู้บริหารควรมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบงานที่แตกต่างกันตามถนัดและความสามารถ เช่น บุคลากรที่มีอายุมาก อาจไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน แต่มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายในการจัดกิจกรรมในพื้นที่ควรมอบงานในลักษณะการประสานงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นการลดช่องว่างของอุปสรรคในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4.3.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรกล้าแสดงออกในการแสดงความคิดเห็น โดยการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้บุคลากร เช่น สถานศึกษาประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตามหลักการมีส่วนร่วมทั้งการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กล้านำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานของตนให้เพื่อนร่วมงานได้ทราบและสามารถทำงานร่วมกันได้

4.3.4 ผู้บริหารควรยกย่องความสำเร็จที่เกิดจากการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเองมากยิ่งขึ้น และจะทำให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรรับฟังทั้งความคิดเห็นเชิงบวก และความคิดเห็นเชิงลบ เพื่อใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

### 4.4 ด้านการมองการณ์ไกล

#### แนวทางการพัฒนา

4.4.1 ผู้บริหารต้องมีความเชื่อว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

4.4.2 ผู้บริหารจัดทำคำสั่งมอบหมายการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ที่เป็นคำสั่งมอบหมายการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าคณะทำงาน เปิดโอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน กิจกรรมหรือโครงการการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

4.4.3 ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำ ในขณะที่เดียวกันก็เป็น

การเตือนให้รู้หาวิธีการดำเนินงานพบกับอุปสรรค สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการทำงานสำหรับบุคลากรต่อไป ที่สำคัญผู้บริหารควรให้คำแนะนำที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้นำไปใช้พัฒนาความรู้และทักษะให้ดียิ่งขึ้น

4.4.4 ผู้บริหารควรสอบถามว่าส่วนใดของกระบวนการทำงานที่เกิดข้อผิดพลาด ห้ามกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานดีเยี่ยม อาจเป็น เกียรติบัตรแสดงความชมเชย การกล่าวชมเชยในที่ประชุม ตลอดจนวันสำคัญต่าง ๆ เช่น มอบของขวัญวันเกิดให้กับบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

4.4.5 ผู้บริหารร่วมกับบุคลากร ร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสถานศึกษา และทบทวนว่ากิจกรรมใดที่ทำไปแล้วไม่ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ให้ปรับเปลี่ยนหรือหาแนวทางใหม่ในการทำงาน สิ่งที่เป็นจุดแข็งของสถานศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำมาสนับสนุนการทำงาน ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเตรียมวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาจุดอ่อนของสถานศึกษา โดยการจัดอบรมให้บุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการทำงาน ให้สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

4.4.6 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษามากขึ้นเพื่อเชื่อมโยง หรือบูรณาการการทำงานร่วมกัน จะทำให้สถานศึกษาเข้าถึงบริบทความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อการนำข้อมูลเชิงลึกเพื่อวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานในพื้นที่

#### 4.5 ด้านการให้อำนาจ

##### แนวทางการพัฒนา

4.5.1 ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในบุคลากรว่ามีศักยภาพที่จะสามารถปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมาย และจะสามารถทำให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ

4.5.2 ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือเกิดการเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

4.5.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงาน หรือรูปแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ทำ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงาน และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ เพื่อที่บุคลากรจะได้ประสบความสำเร็จตามสายงานได้ในอนาคต

4.5.4 ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา เช่น ให้อำนาจที่มีอย่างจำกัดแต่ต้องทำงานหลาย ๆ กิจกรรมในเวลาเดียวกัน ต้องเรียงลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจนว่าต้องทำกิจกรรมใดก่อนและกิจกรรมใดควรทำทีหลัง



4.5.5 ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์และอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญว่างานหรืออำนาจการตัดสินใจที่บุคลากรได้รับ จะส่งเสริมและเป็นการพัฒนาให้บุคลากรประสบความสำเร็จได้อย่างไร และกำหนดภาระความรับผิดชอบและผลที่ตามมาจากการตัดสินใจให้ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.5.6 ผู้บริหารควรกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคอย่างรอบคอบ

#### 4.6 ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน

##### แนวทางการพัฒนา

4.6.1 ผู้บริหารปรับวิธีการทำงาน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะวิธีการทำงานที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตไม่ได้หมายถึงจะใช้วิธีการเดิมแล้วจะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบัน

4.6.2 ผู้บริหารเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมการทำงานของบุคลากรมากเกินไป เช่น ควบคุมทุกขั้นตอนของการทำงานจนส่งผลให้เกิดความอึดอัด ขาดอิสรภาพทางความคิด ขาดอิสระในเชิงความคิดสร้างสรรค์ และขาดความสามารถในการตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งเมื่อมีการสะท้อนความคิดเห็นจากบุคลากร ผู้บริหารต้องนำกลับมาทบทวนเพื่อปรับวิธีการบริหารงาน ดังนี้

4.6.3 ผู้บริหารควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งผู้บริหารสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมขณะที่บุคลากรแสดงออกขณะเสนอความคิดเห็น และการยอมรับความแตกต่างไม่ใช่การที่จะต้องปรับความคิดให้เหมือนกัน แต่การยอมรับฟังจะทำให้สามารถเห็นข้อมูลได้รอบด้านสามารถเชื่อมโยงสู่การวิเคราะห์ได้หลายมิติขึ้น และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เป็นผู้ฟังที่ดี เพราะบางสถานการณ์การเป็นผู้ฟังที่ดีอาจจะดีกว่าการเป็นผู้พูด การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะนำมาซึ่งการหาทางออกของปัญหาหรือวิธีการพัฒนางานได้อย่างรอบคอบและถูกต้อง ถอดบทเรียนจากงานที่ประสบความสำเร็จว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้การดำเนินประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ อภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการรับผิดชอบดูแล รองลงมา คือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการรับรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากร ที่รับเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมให้คำแนะนำ ชี้แนะ คอยเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน ยอมรับฟังความคิดเห็น ทั้งด้านที่เป็นเชิงบวก และเชิงลบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดทำแผนในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ให้มีประสิทธิภาพ สืบเนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ไม่เพียงทำหน้าที่ ในการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรการศึกษานอกระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เท่านั้น แต่ยังคงทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนการศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาตามอัธยาศัย และภารกิจตามนโยบายต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งในที่นี้รวมถึงบุคลากรยังต้องทำหน้าที่ในงานการเงิน งานพัสดุ อีกด้วย จึงเป็นอีกหนึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากร และสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งงานที่เป็นความรับผิดชอบโดยตรงตามสายงาน และงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ จึงส่งผลให้การรับรู้ถึงภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งามอาจ สิมเสน (2556 : 124) กล่าวว่า ภาวะผู้นำผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีระดับพฤติกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กนกกร ศิริสุข (2557 : 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา พบว่า มีระดับพฤติกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เศรษฐ์คนัย ไชยเผือก (2558 : 105 -108) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ คมกฤษ ประการะสังข์ (2559 : 128) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี

เขต 1 มีระดับพฤติกรรมแสดงออกภาวะผู้นำใฝ่บริการมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พิสิทธิ์ เหมสกุล (2560 : 67 - 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ รุจิรา เข้มทิพย์ (2560 : 114 - 115) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอ่อนน้อมถ่อมตน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เข้าใจบทบาทของตนเองในการวางตัวเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหาร และเหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ ในการมอบหมายให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่แทน ในการกำกับ ติดตามงาน ทำให้บุคลากรไม่สามารถรับรู้ได้ถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน ของผู้บริหาร เท่ากับด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับ อินสลีย์ เลียเจอร์ เอกกินซี และซาคิซ (Insley, Laeger, Ekinici & Sakiz. 2016 : 223 - 235) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จากความคิดเห็นของครู จำนวน 12 คนในประเทศตุรกี ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) จากครูผู้มีส่วนรับผิดชอบการทำงานระหว่าง 4 - 12 ปี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษายังมีพฤติกรรมที่ไม่เพียงพอในการแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำใฝ่บริการซึ่งพฤติกรรม ภาวะผู้นำใฝ่บริการตามความคิดเห็นของครู ได้แก่ การสร้างชุมชน การแบ่งปัน การเอาใจใส่ การยอมรับความคิดเห็น ความอ่อนน้อม และ ความบริสุทธิ์ใจ ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการผ่านการฝึกอบรมต่าง ๆ

2. จากเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน จากผลการวิจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เหตุผลด้วยความจำกัดในการบรรจุ บุคลากรเข้าทำงานทำให้บุคลากรบางส่วนสอบบรรจุกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อความมั่นคงในหน้าที่

การงาน ซึ่งสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นในการรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานแทนในตำแหน่งที่ว่างของสถานศึกษา เพื่อให้งานในพื้นที่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องรับมือในการสอนงานให้กับบุคลากรใหม่อยู่เสมอ โดยผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ ซึ่งแจ้ง สร้างความเข้าใจในบทบาทภารกิจของงานที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ต้องดำเนินการในพื้นที่ซึ่งการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิทยาการใหม่ ๆ ที่ทันต่อความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการให้เกียรติ มีความยุติธรรม ทำให้บุคลากรทั้งที่มีประสบการณ์การทำงานมากหรือน้อย ต่างรับทราบถึงภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาได้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ คมกฤษ ประการะสังข์ (2559 : 129) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหาร ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ งามอาจ สิมเสน (2556 : 128) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า มีการส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดให้สถานศึกษามีการจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจัดอบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ฮาร์ดิน (Hardin. 2003 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของโรงเรียนในรัฐเท็กซัส โดยใช้การศึกษาเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ด้วยการวิเคราะห์เชิงลึก พบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

3. จากเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางการดำเนินงานตามจุดเน้นและนโยบายของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามกรอบภารกิจงานตามยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษา แสดงถึงความรับผิดชอบต่อบุคลากรในการทำงาน และการเป็นต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากร ด้านความอดทนอดกลั้น มุ่งมั่น และมีความรับผิดชอบ สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร รักษาน้ำใจ รับฟังปัญหา และให้เกียรติบุคลากรทุกระดับ มีการใช้วิธีการรูปแบบต่าง ๆ ในการช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ร่วมกำหนดทิศทางเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

โดยยึดอุดมการณ์เดียวกัน ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ อีกทั้งการให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา ด้วยกระบวนการวิธีต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นการแสดงออกให้บุคลากรเห็นว่า ทุกความคิดเห็นของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ส่งผลให้บุคลากรทั้งที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันสามารถรับทราบถึงภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ คมกฤษ ประการะสังข์ (2559 : 129) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ งามอาจ สิมเสน (2556 : 128) ศึกษา ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดให้สถานศึกษามีการจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจัดอบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ เมอร์เซดิตัส (Merceditas 2018 : 36 - 40) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารการศึกษาตามทฤษฎีของ กรีนลีฟ (Greenleaf) และสเปียร์ (Spear) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 10 ด้าน ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็น การเอาใจใส่ การเยียวยา การตระหนักถึงคุณค่า การซื่อสัตย์ การสร้างแนวคิด การมองการณ์ไกล การปกป้อง การให้สัญญาต่อความก้าวหน้าของบุคลากร และการสร้างชุมชน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พบและปฏิบัติในโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ การเอาใจใส่ การให้สัญญาต่อความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างชุมชน การรับฟังความคิดเห็น การซื่อสัตย์ การปกป้อง การสร้างแนวคิด และการตระหนักถึงคุณค่า

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ได้มาจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ และ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ที่มีประสบการณ์บริหารงาน 10 ปีขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังต่อไปนี้ ด้านการรับผิดชอบดูแล ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความตระหนักรู้ ด้านการให้อำนาจ และ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน

4.1 ด้านความรับผิดชอบดูแล ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน รักษาจรรยาบรรณวิชาชีพ การตรงเวลา การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อให้ดีที่สุด ทุ่มเท และเสียสละในการทำงาน เป็นต้น ผู้บริหารควรมีความเมตตาต่อบุคลากร ไม่อคติหรือรักต่อตัวบุคคลเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ไม่ใช้ความเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจในตัวบุคลากร การสร้างขวัญ กำลังใจต่อบุคลากร ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมชื่นชมความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือในการทำงาน ร่วมทำงานในทุกกิจกรรมจนแล้วเสร็จ ซึ่งแนะและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ ประสานงานเพื่อช่วยเหลือให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นิเทศติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ เซษจู้ด้นัย ไชยเผือก (2558 : 111) ได้ศึกษาแนวทางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ผู้บริหารควรจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษา สำหรับคณะครู เพื่อเสริมสร้างการให้อภัยโดยเน้นการเข้าใจซึ่งกันและกันเพราะตลอดระยะเวลาที่ทำงานร่วมกันอาจมีเรื่องกระทบกระทั่งกันบ้าง ทั้งที่เรารู้ตัวและไม่รู้ตัว สอดคล้องกับ เมอร์ซิดิตัส (Merceditas 2018 : 36 - 40) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารการศึกษาตามทฤษฎีของ กรีนลีฟ (Greenleaf) และสเปียร์ (Spear) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พบและปฏิบัติในโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ การเอาใจใส่ การให้สัญญาต่อความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างชุมชน การรับฟังความคิดเห็น การชักจูงใจ การปกป้อง การสร้างแนวคิด และการตระหนักถึงคุณค่า

4.2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีทัศนคติเชิงบวกกับสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนภาคีเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานวางแผนการนิเทศติดตาม เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นจุดสำคัญควรเน้นย้ำให้ชัดเจน เช่น กรณีดำเนินการไม่ถูกต้องจะทำให้งานนั้นเกิดความเสียหายหรืออาจจะใช้เวลาดำเนินงานนานขึ้น และสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ กนกกร ศิริสุข (2557 : 50 - 56) ได้ศึกษาภาวะผู้ใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการมีความเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพ และจิตวิญญาณ

4.3 ด้านการมองการณ์ไกล ผู้บริหารควรเชื่อว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เปิดโอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน กิจกรรมหรือ โครงการการต่าง ๆ ของสถานศึกษา ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเตือนให้รู้หากพบวิธีการดำเนินงานที่เป็นอุปสรรค ที่สำคัญผู้บริหารควรให้คำแนะนำที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้นำไปใช้พัฒนาความรู้และทักษะให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสอบถามว่าส่วนไหนของกระบวนการทำงานที่เกิดข้อผิดพลาด ไม่ควรกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ควรปรับวิธีการคือ ร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสถานศึกษา และทบทวนว่ากิจกรรมใดที่ทำไปแล้วไม่ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ให้ปรับเปลี่ยนหรือหาแนวทางใหม่ในการทำงาน สิ่งที่เป็นจุดแข็งของสถานศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำมาสนับสนุนการทำงาน ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเตรียมวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาจุดอ่อนของสถานศึกษา โดยการจัดอบรมให้บุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการทำงาน ให้สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานดีเยี่ยม อาจเป็น เกียรติบัตรแสดงความชมเชย การกล่าวชมเชยในที่ประชุม ตลอดจนวันสำคัญต่าง ๆ เช่น มอบของขวัญวันเกิดให้กับบุคลากร อย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษามากขึ้นเพื่อเชื่อมโยง หรือบูรณาการการทำงานร่วมกันจะทำให้สถานศึกษาเข้าถึงบริบทความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อการนำข้อมูลเชิงลึกเพื่อวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานในพื้นที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ อดอง สิมเสน (2556 : 128) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านความรับผิดชอบดูแล ทั้งนี้เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน เพื่อการเป็นองค์กรคุณภาพ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสู่สากล มีการส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ เช่น การกำหนดให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล ความก้าวหน้าการจัดการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา มีการจัดอบรม สัมมนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

4.4 ด้านการตระหนักรู้ ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่สามารถเห็นถึงความแตกต่างของบุคลากรเพื่อสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองเมื่อต้องเจอสถานการณ์ใหม่ ๆ เช่น กิจกรรมนันทนาการ เพื่อการเรียนรู้ โดยการกระตุ้นบุคลากรหรือการสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มอบหมายบุคลากรรับผิดชอบงานตามความถนัดและความสามารถ

เช่น บุคลากรที่มีอายุมาก อาจไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน แต่มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายในการจัดกิจกรรมในพื้นที่ที่มอบงานในลักษณะการประสานงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นการลดช่องว่างของอุปสรรคในการทำงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการเสริมและพัฒนาให้บุคลากรกล้าแสดงออกในการแสดงความคิดเห็น เช่น สถานศึกษาประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ ควบแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตามหลักการมีส่วนร่วมทั้งการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กล้านำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานของตนให้เพื่อนร่วมงานได้ทราบและสามารถทำงานร่วมกันได้ และควรยกย่องความสำเร็จที่เกิดจากการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเองมากยิ่งขึ้น และจะทำให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรรับฟังทั้งความคิดเห็นเชิงบวก และความคิดเห็นเชิงลบ เพื่อใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ กนกกร ศิริสุข (2557 : 53) ได้ศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดสงขลา พบว่า คุณลักษณะการตระหนักรู้ ซึ่งผู้นำผู้บริหารจะมีอารมณ์หวั่นไหวเมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่ได้ และสามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไต่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ เมอร์ซิดิตัส (Merceditas 2018 : 36 - 40) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารการศึกษา ตามทฤษฎีของ Greenleaf และ Spear ประกอบด้วย คุณลักษณะ 10 ด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พบและปฏิบัติในโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ การเอาใจใส่ การให้สัญญาต่อความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างชุมชน การรับฟังความคิดเห็น การซื่อสัตย์ การปกป้อง การสร้างแนวคิด และการตระหนักถึงคุณค่า

4.5 ด้านการให้อำนาจ ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในบุคลากรว่ามีศักยภาพที่จะสามารถปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมาย และจะสามารถทำให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จควรมีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือเกิดการเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และสร้างบรรยากาศในการทำงาน หรือรูปแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ทำ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงาน และมอบหมายงานที่เหมาะสม ควรชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์และอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญว่างานหรืออำนาจการตัดสินใจที่บุคลากรได้รับจะส่งเสริมและเป็นการพัฒนาให้บุคลากรประสบความสำเร็จได้อย่างไร และกำหนดภาระความรับผิดชอบและผลที่ตามมาจากการตัดสินใจให้ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติ



ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา เช่น ให้ความสำคัญที่มีอย่างจำกัดแต่ต้องทำงานหลาย ๆ กิจกรรมในเวลาเดียวกัน ต้องเรียงลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจนว่าต้องทำกิจกรรมใดก่อนและกิจกรรมใดควรทำทีหลัง ซึ่งสอดคล้องกับ รุจิรา เข้มทิพย์ (2560 : 116) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู

4.6 ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน ผู้บริหารปรับวิธีการทำงาน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะวิธีการทำงานที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตไม่ได้หมายถึงจะใช้วิธีการเดิมแล้วจะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบันเช่น ไม่ควรควบคุมทุกขั้นตอนของการทำงานจนส่งผลให้เกิดความอึดอัด ขาดอิสระภาพทางความคิด เชิงความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งการยอมรับความแตกต่างไม่ใช่การที่จะต้องปรับความคิดให้เหมือนกัน แต่การยอมรับฟังจะทำให้สามารถเห็นข้อมูลได้รอบด้านสามารถเชื่อมโยงสู่การวิเคราะห์ได้หลายมิติขึ้น จะนำมาซึ่งการหาทางออกของปัญหาหรือวิธีการพัฒนางานได้อย่างรอบคอบและถูกต้อง ถอดบทเรียนจากงานที่ประสบความสำเร็จว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้การดำเนินประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ คมกฤช ประการะสังข์ (2559 : 135) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่ในระดับมากและอยู่ในระดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีความเข้าใจในสถานภาพของตนเอง บทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ที่ต้องกระทำ จึงจำเป็นต้องวางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เพื่อให้ได้รับการนับถือ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ด้วยความสุภาพเป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น คำวิพากษ์ คำวิจารณ์และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง

ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 ด้าน มีความถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการ ลำดับขั้นตอน แผนงาน กระบวนการ เทคนิคต่าง ๆ รวมทั้งการกำกับติดตาม นิเทศงานในพื้นที่โดยมุ่งให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์

สูงสุด ซึ่งสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ได้นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาหรือแผนงานในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้นำแนวทางที่กำหนดเป็นแผนในการพัฒนาตนเองรายบุคคล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ไปใช้ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 ด้านการรับผิดชอบดูแล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการให้ขวัญกำลังใจ หรือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น ไม่อคติหรือรักต่อตัวบุคคล เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มอบของขวัญในโอกาสวันสำคัญต่าง ๆ มอบเกียรติบัตรแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น กล่าวแสดงความยินดี ชื่นชม เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

1.2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม นอกเหนือจาก งานการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานการศึกษาต่อเนื่อง งานการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร โดยตรง เช่น งานการเงิน งานพัสดุ งานบุคลากร งานธุรการ งานแผนงานและโครงการ เป็นต้น ทั้งนี้อาจจัดเป็นโครงการในการพัฒนาบุคลากรจากต้นสังกัด โดยเชิญวิทยากรนอกที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางมาให้ความรู้และวิธีการปฏิบัติงาน หรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก โดยสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการเข้ารับการอบรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน ถูกต้อง มากยิ่งขึ้น

1.3 ด้านความตระหนักรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สามารถประยุกต์วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ระวังความคิดเห็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ตลอดจนเรียนรู้ความผิดพลาด ที่เกิดจากการทำงาน ตระหนักถึงจุดอ่อนที่มีอยู่ในระบบการทำงานและนำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.4 ด้านการมองการณ์ไกล ผู้บริหารสถานศึกษาควรสลับเปลี่ยนบุคลากรในการปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มงาน และจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เนื่องจากมีการรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานแทนตำแหน่งที่มีการย้าย หรือลาออก เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและมีความต่อเนื่องและไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่กำลังดำเนินการไปแล้วเสร็จ

1.5 ด้านการให้อำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการมอบอำนาจแก่บุคลากร เช่น การมอบอำนาจให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำหน้าที่ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการบริหารสถานศึกษา และสามารถเป็นนักประสานความร่วมมือในการทำงาน

1.6 ด้านการอ่อนน้อมถ่อมตน ผู้บริหารปรับวิธีการทำงาน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะวิธีการทำงานที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตไม่ได้หมายถึงจะใช้วิธีการเดิมแล้วจะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบันเช่น ไม่ควรควบคุมทุกขั้นตอนของการทำงานจนส่งผลให้เกิดความอึดอัด ขาดอิสระภาพทางความคิด เจริญความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งการยอมรับความแตกต่างไม่ใช่การที่จะต้องปรับความคิดให้เหมือนกัน แต่การยอมรับฟังจะทำให้สามารถเห็นข้อมูลได้รอบด้านสามารถเชื่อมโยงสู่การวิเคราะห์ได้หลายมิติขึ้น จะนำมาซึ่งการหาทางออกของปัญหาหรือวิธีการพัฒนางานได้อย่างรอบคอบและถูกต้อง ถอดบทเรียนจากงานที่ประสบความสำเร็จว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้การดำเนินประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้นที่บุคลากรดำเนินงานในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการดำเนินงานทั้งที่ประสบความสำเร็จหรือพบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน นำมาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางพัฒนางานต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการให้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2556). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- กนกกร ศิริสุข. (2557). ภาวะผู้ให้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขต จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.  
(ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สงขลา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เกียรติสุดา ศิริสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่ : โรงพิมพ์คลองข้าง.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2555). การคิดเชิงวิพากษ์ (CRITICAL THINKING). พิมพ์ครั้งที่ 9.  
กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- คมกฤษ ประการะสังข์. (2559). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- จรูณี เก้าเอี้ยน. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ  
สำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : ชาญเมืองการพิมพ์.
- จุฑา เทียนไทย. (2550). การจัดการมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : วีพรีนท์.
- จำเนียร พลหาญ. (2553). หลักทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จำเริญ จิตรหล้า. (2550). บทบาทของผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
วิทยาจารย์.
- จันทร์ดา ด่านคงรักษ์. (2561). การพัฒนาการสอน ทักษะการคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หนิมพานิช. (2551). ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนิสรา ศิลานุกิจ. (2550). หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา Principles of secondary school  
administration. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เชิดชัย อุดมพันธ์. (2551). *อ่อนน้อมถ่อมตน*. ภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เชษฐดัญญ์ ไชยเผือก. (2558). *แนวทางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนสาร บัลลังก์ปัทมา. (2552). *คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครสวรรค์ : ริมปิงการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2548). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสฮาร์แอนด์ดี.
- ชวีช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : ติรณสาร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEADERSHIP AND STRATEGIC LEADER)*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทริปเฟล็ด กรุ๊ป.
- \_\_\_\_\_. (2558). *ภาวะผู้นำและการบริหารงานเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อ 23 มกราคม 2563, จาก <https://www.slideshare.net/natepannayavirach/ss-48826919>.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2556). *การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ*. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- \_\_\_\_\_. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2562, จาก [https://www.plu.ac.th/pluacth/plu\\_doc/book\\_gdu003.pdf](https://www.plu.ac.th/pluacth/plu_doc/book_gdu003.pdf).
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 10. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปัญญา ศาสตรา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, นลินี จันท์เปล่ง เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่สำนักงานงานส่งเสริม  
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เมื่อวันที่ 23 เมษายน  
2563.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). การบริหารงานตำรวจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ผกา สัตยธรรม. (2557). การสอนจริยธรรมสำหรับเยาวชน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรณี ชุบชุตต เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, นลินี จันท์เปล่ง เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่สำนักงานงานส่งเสริม  
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เมื่อวันที่ 24 เมษายน  
2563.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.  
กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. อุดรธานี :  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์. (2551). มงคลชีวิต “ฉบับทางก้าวหน้า”. ชมรมพุทธศาสตร์สากล  
ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2552, มิถุนายน-พฤศจิกายน). “การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กร  
อัจฉริยะ”. วารสารครุทัศน์. 19(9) : 13-29.
- พิเชษฐ ดิยัง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, นลินี จันท์เปล่ง เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่สำนักงานงานส่งเสริม  
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เมื่อวันที่ 23 เมษายน  
2563.
- พิสิทธิ์ เฮลสกูล. (2560). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนศรียานุสรณ์  
จังหวัดจันทบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การ  
บริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำ  
ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี** การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5.

ชลบุรี : มนตรี.

\_\_\_\_\_. (2560). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รวีศ หาญอุดมสาหะ. (2562). **SUPER PRODUCTIVE**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : KOOB.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุจิรา เข้มทิพย์. (2560). **ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์กรของ**

**โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**มัธยมศึกษาเขต 5**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพา.

วันชัย ปานจันทร์. (2558). **ภาวะผู้นำในองค์กร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8

กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

\_\_\_\_\_. (2556). **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา แนวคิดและกรณีศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

\_\_\_\_\_. (2557). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร**

**อย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สมจิต ผาดไธสง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, นลินี จันทร์เปล่ง เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่สำนักงานงานส่งเสริม

ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เมื่อวันที่ 24 เมษายน

2563.

สมุทร ชำนาญ. (2554, เมษายน -กันยายน). “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำ

ทางการศึกษา”. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 5(2) : 1-14.

สันติ บุญภิรมณ์. (2552). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บั๊ค พ้อยท์.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). **ภาวะผู้นำไปบริการในองค์กร แนวคิด หลักการ**

**ทฤษฎีและงานวิจัย (Servant Leadership in Organization : Concept, Principle,**

**Theory and Research)**. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล.**

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

\_\_\_\_\_. (2554). **ข้อมูลสารสนเทศ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2561). **รายงานผลการ**

**ดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2561.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน กศน.

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์. (2561). **รายงาน**

**ผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2561.** สุรินทร์ : สำนักงาน กศน.จังหวัดสุรินทร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). **ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ**

**สมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

สหมิตรพริ้นติ้ง.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560ก). **หลักการและทฤษฎี การบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

\_\_\_\_\_. (2560ข). **ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุคนธ์ สินธพานนท์. (2560). **ครูยุคใหม่กับการจัดการเรียนรู้ ผู้สถานศึกษา 4.0.** กรุงเทพฯ : 9119

เทคนิคพริ้นติ้ง.

ล้มมา รชนีชัย. (2556). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :

ข้าวฟ่าง.

\_\_\_\_\_. (2556). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้นำยุคใหม่.** นนทบุรี : สำนักวิชาการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2551).

**เอกสารสาระหลักการและแนวคิดประกอบการดำเนินงาน กศน. : คัมภีร์ กศน.** กรุงเทพฯ

: เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง.

องอาจ สิมเสน. (2556). **ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.

(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อมรรัตน์ ศรีทอง. (2558). **ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน**

**ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.

(การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

- อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. (2550). **ภาวะผู้นำ**. บุรีรัมย์ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อากรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). **การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อริจิต อารพงษ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, นลินี จันทร์เปล่ง เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่สำนักงานงานส่งเสริม  
การศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ เมื่อวันที่ 24 เมษายน  
2563.
- Abel, A.T. (2002). **The Characteristics, Behaviors and Effective Work Environment Of  
Servant Leadership : A Delphi Study**. Doctoral Dissertation. (Educational Leadership  
and Policy Studies). Virginia : Blacksburg.
- Bannis, W. & Nanus, B. (1985). **Leaders : The Strategies for Taking Charge**. New York :  
Harper & Row.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectation**. New York : Free  
Press.
- Blanchard, K. H. (2006). **Leadership at a Higher Level : Blanchard on Leadership and  
Creating High Performing Organization**. Upper Saddle River. NJ : Prentice Hall.
- Black, G. L. (2010). "Correlation Analysis of Servant Leadership and School Climate."  
**Catholic Education : A Journal of Inquiry and Practice**. 13(4) : 437-466.
- Block, P. (1993). **Stewardship : Choosing Service over Self-interest**. San Francisco :  
Berrett-Koehler.
- Clark, E. & Campbell, P. (1993). **Impact of Leadership**. North Carolina : Center for  
Creative Leadership.
- Daft, R. L. (2005). **The Leadership Experience**. 3<sup>rd</sup> ed. Ohio : Thomson South-Western.
- \_\_\_\_\_. (2011). **Leadership**. China : China Translation & Printing Services Limited.
- Denise, J. B. (2002). **Those Who Would Lead Must First Serve : The Preaxis of Servant  
Leadership by Public School Principals**. Doctoral Dissertation. (Education). North  
Carolina : Graduate School The University of North Carolina.
- Dennis, R. S. & Bocanea, M. (2005). "Development of the Servant Leadership Assessment  
Instrument." **Leadership & Organization Development Journal**. 26(8) : 600 - 615.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership Theory and Practice**. Texas : The Dryden Press.
- Fayol, H. (1964). **General and Industrial Management**. London : Pitman and Sons.

- Fischer, P. E. (2017). **The Relationship between Teacher Perceptions of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction in South Dakota**. Doctoral Dissertation. (Education). South Dakota : The Division of Educational Administration. University of South Dakota.
- Greenleaf, R. K. (1976). **The institution as servant**. Indiana : Publication of the Greenleaf Center.
- \_\_\_\_\_. (1997). **Servant Leadership**. Illinois : The Robert L. Greenleaf Center.
- \_\_\_\_\_. (2002). **Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New Jersey : Paulist Press.
- Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**. New York : Bantam Books.
- Gulick, L. & Urwick, L. (1936). **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration Columbia University.
- Hardin, F.W. (2003). **Impacting Team Public School through a Student Servant-Leader Model : A Case Study**. Doctoral Dissertation. (Education Dissertation in Education). Texas : Tech University.
- Insley, R., Laeger, P., Ekinci, A. & Sakiz, H. (2016). "An Evaluation of Teachers' Opinions about the Servant Leadership Behaviors of School Principals". **Educational Process : International Journal**. 5(3) : 223-235. Retrieved 23 January 2020, from <http://dx.doi.org/10.12973/edupij.2016.53.4>.
- Laub, J. A. (2004). **Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument**. Doctoral Dissertation (Education). USA : Florida Atlantic University.
- Merceditas, A. (2018). "Servant-leadership Traits of Educational Administrators: Emerging Profiles and Predictors." **International Journal of Humanities and Social Science Research**. 4(1) : 36 - 40.
- Nanus, B. (1992). "Visionary Leadership : How to Re-vision the Future." **The Futurist**. 26(5) : 20.
- Patterson, K. A. (2003). **Servant Leadership : A Theoretical Model**. Unpublished Doctoral Dissertation. Regent University.
- Poon, R. (2006). **A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship**. Regent University : Virginia Beach.

- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). "A review of servant leadership attributes : Developing a practical model." **Leadership & Organization Development Journal**. 23(3/4) : 145-157.
- Robbins, T. L. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. **Human Resource Management Review**. 12 : 419-443.
- Spears, L. C. (2002). **Focus on Leadership : Servant-leadership for the 21<sup>st</sup> Century**.  
New York : John Wiley & sons.
- Spear, L. C. (2004). "Practicing Servant Leadership." **Leader to Leader**. 34 : 7-11.
- Stone, A. G., Russell, F. R. & Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership : A Difference in Leader Focus." **The Leadership and Organizational Development Journal**. 25(4) : 349 - 361.
- Thompson, C. H. (2005). **The Public School Superintendent and Servant Leadership**.  
Doctoral Dissertation. (Education). Wisconsin : Graduate School Wisconsin University.
- Van, D. & Nuijten, L. (2011). "The Servant Leadership Survey : Development and Validation a Multidimensional Measure." **Journal of Business and Psychology**. 26 : 249-267.
- Wong, N. (2005). **Servant Leadership: An Opponent Process Model and the Revised Servant Leadership Profile**. The Servant Leadership Roundtable 16 October 2005.  
Regent University : Virginia Beach.
- Yukl, G. (2006). **Leadership in Organizations**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นางสาวอริจิต อภรพงษ์

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดีจึง ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ 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 ๖๕๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายสุรียนต์ เรืองมนตรี

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ 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

มือถือผู้ประสาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙





ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายโมไนย โรปรรัมย์

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๗๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพลพลาชัย  
จังหวัดบุรีรัมย์

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางนลินี จันทร์เปล่ง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๔๔๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๗๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัล อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอประโคนชัย  
จังหวัดบุรีรัมย์

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางนลินี จันทร์เปล่ง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๔๔๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๗๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ้านด่าน  
จังหวัดบุรีรัมย์

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางนลินี จันทร์เปล่ง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๔๕๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๗๗

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๓ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติโครงการที่แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ.....

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม ผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขออนุมัติโครงการให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา 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  
มือถือผู้ประสาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.ปัญญา ศาตรา

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้า สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙

ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๘



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวอริจิต อารพงษ์

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้า สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายพิเชษฐ คียิ่ง

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้า สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๘



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสมจิต ผาดโสง

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้า สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางพรรณิ ชูขุนทด

ด้วย นางนลินี จันทร์เปล่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ โดยมี ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้า สัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๔๕๒๖ ๙๘๒๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

### คำชี้แจง

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้เป็นครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 6 ด้าน คือ การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ความตระหนักรู้ การมองการณ์ไกล การให้อำนาจ และความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. การตอบแบบสอบถามของท่านที่ตรงกับความจริงจะช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

3. ขอให้ท่านได้โปรดตอบทุกตอนและทุกข้อ เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

4. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะในขอบเขตทางวิชาการเพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นลินี จันทร์เปล่ง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 26

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงลงในช่องว่างตามที่กำหนด

1. ประสบการณ์การทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี  
 ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี

2. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์** ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดค่าคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สภาพภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและพิจารณา จุดเด่นหรือจุดด้อยของตนเองและสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		✓			
00	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในการทำงานบนพื้นฐานของความถูกต้อง			✓		

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 4 หมายถึง ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและพิจารณา จุดเด่นหรือจุดด้อยของตนเองและสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับมาก

ข้อ 00 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 3 หมายถึง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในการทำงานบนพื้นฐานของความถูกต้องในระดับปานกลาง

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการรับผิดชอบดูแล</b>						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ					
2	ผู้บริหารมองทุกภารกิจคือความรับผิดชอบของตนเอง					
3	ผู้บริหารมุ่งหาวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้อง					
4	ผู้บริหารทำทุกภารกิจให้ดีแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะทุกงานคือโอกาสของการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดและเกิดประโยชน์สูงสุด					
6	ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม					
7	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน					
8	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นได้ส่วนเสีย					
9	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อคำสั่ง ข้อสั่งการ ของตนเองเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง					
10	ผู้บริหารยึดมั่นต่อหลักธรรมาภิบาล					
11	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์					
<b>ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล</b>						
12	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
13	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้สับเปลี่ยนบทบาทการทำงาน ที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และ ประสบความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล</b>						
14	ผู้บริหารคอยเป็นพี่เลี้ยงเมื่อมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้กับบุคลากร					
15	ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรเกิดปัญหาจากงานที่รับผิดชอบจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
16	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมโดยเชื่อว่าสามารถพัฒนาบุคคลได้					
17	ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
18	ผู้บริหารรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขผู้การพัฒนา					
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน					
20	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
21	ผู้บริหารกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
22	ผู้บริหารจัดเสวนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากร					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานทางวิชาการอย่างสร้างสรรค์					
<b>ด้านความตระหนักรู้</b>						
24	ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและพิจารณา จุดเด่นหรือจุดด้อยของตนเองและสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					



ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความตระหนักรู้</b>						
25	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการทำงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างชัดเจน					
26	ผู้บริหารสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับการทำงานที่มีความแตกต่างตามบริบทของพื้นที่					
27	ผู้บริหารสามารถนำประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาวางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากร					
28	ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรและเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล					
29	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในการทำงานบนพื้นฐานของความถูกต้อง					
30	ผู้บริหารสามารถเลือกแนวทางในการทำงานโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาเป็นหลัก					
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
32	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน					
33	ผู้บริหารวิเคราะห์และสามารถชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงาน					
34	ผู้บริหารเข้าใจบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน					
<b>ด้านการมองการณ์ไกล</b>						
35	ผู้บริหารมองภาพรวมของสถานศึกษาและสามารถคาดการณ์แนวโน้มที่จะขึ้นในอนาคตได้					
36	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมองเห็นไกล</b>						
37	ผู้บริหารสามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลง					
38	ผู้บริหารให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับสถานศึกษา					
39	ผู้บริหารมีวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ทิศทางที่ได้วางแผนร่วมกันไว้					
40	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษา					
41	ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่					
42	ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
43	ผู้บริหารมีความทุ่มเทในการทำงานไปพร้อมกับบุคลากร					
44	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอนาคตและสามารถวางแผนในการป้องกัน					
<b>ด้านการให้อำนาจ</b>						
45	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
46	ผู้บริหารมอบหมายงานและให้อำนาจกับบุคลากรตามศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ					
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการให้อำนาจ</b>						
48	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
49	ผู้บริหารแสดงออกถึงความคาดหวังในเชิงบวกจากบุคลากรเมื่อมอบหมายงาน					
50	ผู้บริหารมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนตามศักยภาพ					
51	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร					
52	ผู้บริหารให้สิทธิ์ในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย					
53	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
54	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากร					
55	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน</b>						
56	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพอ่อนโยน					
57	ผู้บริหารยินดีรับฟังคำวิพากษ์จากบุคคลอื่นเพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุง สู่การพัฒนา					
58	ผู้บริหารไม่โอ้อวดความสำเร็จของตนเอง					
59	ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง					
60	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง					
61	ผู้บริหารสามารถเป็นผู้ฟังที่ดี และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน</b>						
62	ผู้บริหารแสดงออกถึงความมีกัลยาณมิตรต่อบุคลากรและบุคคลทั่วไป					
63	ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีสัมมาคารวะต่อผู้ที่คุณวุฒิหรือวัยวุฒิที่สูงกว่า					
64	ผู้บริหารยอมรับในศักยภาพของตนเองตามความเป็นจริง					
65	ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

### แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย  
จังหวัดสุรินทร์

2. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย  
จังหวัดสุรินทร์ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะใช้เป็นข้อมูลในการ  
ทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เท่านั้น ข้อมูลการสัมภาษณ์ของท่านถือเป็นความลับและการแปลผลการศึกษา  
ในครั้งนี้จะนำเสนอเป็นภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

นลินี จันทร์เปล่ง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 26

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
- 1.4 ที่อยู่/ที่ทำงาน.....

## ตอนที่ 2 ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากครู ทั้ง 17 อำเภอ จำนวน 191 คน โดยผู้วิจัยเลือกประเด็นคำถามจากจากพฤติกรรมผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2 ลำดับในแต่ละด้าน มาเป็นประเด็นคำถามที่จะให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ด้านการรับผิดชอบดูแล พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.62) และ ข้อ 7 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.66)

ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 14 ผู้บริหารคอยเป็นที่เลี้ยงเมื่อบอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.70) และ ข้อ 18 ผู้บริหารรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขสู่การพัฒนา ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.66)

**ด้านความตระหนักรู้** พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 28 ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรและเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.72$ ) และข้อ 32 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.72$ )

**ด้านการมองเห็นโอกาส** พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 42 ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.67$ ) และข้อ 44 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอนาคตและสามารถวางแผนในการป้องกัน ( $\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.65$ )

**ด้านการให้อำนาจ** พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 48 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.69$ ) และข้อ 54 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.69$ )

**ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน** พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 60 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = 0.76$ ) และข้อ 59 ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง ( $\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.73$ )

**คำชี้แจง** ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นตามหัวข้อการสัมภาษณ์ ดังนี้

**ด้านการรับผิดชอบดูแล**

1. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน

.....

.....

.....

### ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

3. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการคอยเป็นพี่เลี้ยงเมื่อมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้กับบุคลากร อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขผู้การพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

### ด้านความตระหนักรู้

5. ท่านมีวิธีการอย่างไรที่จะศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากร

.....

.....

.....

6. ท่านมีบทบาท และมีวิธีการอย่างไรที่จะพัฒนาให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกัน

.....

.....

.....

### ด้านการมองการณ์ไกล

7. ท่านมีบทบาทและวิธีการอย่างไรในการดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

.....

.....

.....



8. ท่านมีวิธีการในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานและวางแผนในการป้องกันอย่างไร

.....

.....

.....

#### ด้านการให้อำนาจ

9. ท่านมีบทบาทและวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

.....

.....

.....

10. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างไร

.....

.....

.....

#### ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน

11. ท่านมีวิธีการอย่างไรที่แสดงออกถึงการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเอง

.....

.....

.....

12. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการแสดงออกถึง การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร แม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิดของตนเอง

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ค

คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางภาคผนวก ก.1 ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร ของสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการรับผิดชอบดูแล</b>						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ ข้อบังคับ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารพร้อมให้คำแนะนำแก่บุคลากร ด้วยความเต็มใจ	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
3	ผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากร ทุกคน	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
4	ผู้บริหารมองทุกภารกิจคือความรับผิดชอบ ของตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดการกระทำ ของตนเองทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญที่คุณภาพงาน มากกว่าปริมาณงาน	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
7	ผู้บริหารสามารถทำตามสัญญา รักษาความ เป็นมืออาชีพ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
8	ผู้บริหารมุ่งหาวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ บนพื้นฐานของความถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ค.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการรับผิดชอบดูแล</b>						
9	ผู้บริหารทำทุกภารกิจให้ดีแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพราะทุกงานคือโอกาสของการเรียนรู้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดและเกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารแสดงออกถึงการเคารพสิทธิของบุคคลอื่น	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
12	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักธรรมนิยมประเพณีอันดีงามของไทย	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
13	ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน การบริหารงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาขอ คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
16	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อคำสั่ง ข้อสั่ง การ ของตนเองเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติ ภารกิจให้ลุล่วง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการรับผิดชอบดูแล</b>						
18	ผู้บริหารยึดมั่นต่อหลักธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารยึดมั่นรับผิดชอบการบริหารงาน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
20	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำแผนการใช้จ่าย งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
<b>ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล</b>						
21	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ใ้บุคลากร ได้รับการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารคอยเป็นที่เคียงเมื่อมอบหมายงาน ที่ยากและท้าทายให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารจัดอบรมให้บุคลากรในขณะ ปฏิบัติงาน	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
24	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้สับเปลี่ยน บทบาทการทำงานที่รับผิดชอบเพื่อให้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้และประสบ ความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำเมื่อบุคลากร เกิดปัญหาจากงานที่รับผิดชอบจนสามารถ นำไปปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการทำงาน เป็นทีม โดยเชื่อว่าสามารถพัฒนาบุคคลได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล</b>						
27	ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพของบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนา	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
29	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
30	ผู้บริหารรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อแก้ไขสู่การพัฒนา	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
31	ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
32	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเองเพื่อสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
33	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
35	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองตามความถนัด	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล</b>						
36	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
37	ผู้บริหารกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติงานตามความต้องการของ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารจัดเสวนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ระหว่างบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารจุดประกายความคิดให้บุคลากร เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
40	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางาน ทางวิชาการอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความตระหนักรู้</b>						
41	ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและพิจารณา จุดเด่นหรือจุดด้อยของตนเองและ สถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา สถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ในการทำงานที่อาจส่งผลกระทบต่อ ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านความตระหนักรู้</b>						
43	ผู้บริหารสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ ต้องเผชิญกับการทำงานที่มีความแตกต่าง ตามบริบทของพื้นที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสามารถนำประสบการณ์การ ทำงานที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาวางแผน แผนการทำงานร่วมกับบุคลากร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
45	ผู้บริหารสามารถรับรู้อารมณ์ของบุคลากร และไม่แสดงอาการตอบโต้	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
46	ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร และเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่าง บุคคล	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
47	ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้ สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
48	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อย่างรอบคอบ	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
49	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ในการทำงานบนพื้นฐานของความถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
50	ผู้บริหารสามารถเลือกแนวทางในการ ทำงานโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานของ สถานศึกษาเป็นหลัก	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
51	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็นในการทำงาน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้



## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านความตระหนักรู้</b>						
52	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนา แนวทางการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53	ผู้บริหารวิเคราะห์และสามารถชี้ให้เห็น ถึงความสำเร็จของการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54	ผู้บริหารรับรู้ถึงความต้องการของบุคลากร	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
55	ผู้บริหารเข้าใจบริบทของสถานศึกษาและ ความต้องการของชุมชน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
56	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดจากงานอย่างมีสติ	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
57	ผู้บริหารสามารถสื่อความหมายในการ ปฏิบัติงานจนเกิดความเข้าใจในทิศทาง เดียวกัน	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
58	ผู้บริหารสามารถเผชิญกับสภาพปัญหา ที่เกิดขึ้นได้	-1	-1	+1	-0.33	ไม่ผ่าน
59	ผู้บริหารพิจารณาได้ตรงถึงสภาพปัญหา ที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ อย่างรวดเร็ว	0	0	+1	0.40	ไม่ผ่าน
60	ผู้บริหารสามารถรับรู้สิ่งต่างๆ ได้ อย่างเท่าทัน	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการมองเห็นไกล</b>						
61	ผู้บริหารมองภาพรวมของสถานศึกษาและสามารถคาดการณ์แนวโน้มที่จะขึ้นในอนาคตได้	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
62	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
63	ผู้บริหารสามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานะที่กำลังเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
64	ผู้บริหารให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสถานศึกษา	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
65	ผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ทิศทางที่ได้วางแผนร่วมกันไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
66	ผู้บริหารมีความสามารถในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
67	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
68	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
69	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษา	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ค.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการมองเห็นไกล</b>						
70	ผู้บริหารสามารถแก้ไขสถานการณ์ความ ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
71	ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางในการ ทำงานที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจนและเหมาะสม กับบริบทของพื้นที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
72	ผู้บริหารสามารถดึงศักยภาพของบุคลากร เพื่อเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
73	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและ ความต้องการของชุมชน	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
74	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการ กำหนดยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
75	ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้นการ ทำงานของแต่ละฝ่ายให้บรรลุตามนโยบาย	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
76	ผู้บริหารสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะ นำไปสู่การดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
77	ผู้บริหารมีความทุ่มเทในการทำงานไปพร้อม กับบุคลากร	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
78	ผู้บริหารสามารถมองปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานได้อย่างชัดเจน	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน

## ตารางภาคผนวก ค.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการมองเห็นไกล</b>						
79	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึง อุปสรรคที่เกิดขึ้นในอนาคตและสามารถ วางแผนในการป้องกัน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
80	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ อย่างสร้างสรรค์	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
<b>ด้านการให้อำนาจ</b>						
81	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
82	ผู้บริหารมอบหมายงานและให้อำนาจ กับบุคลากรตามศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
83	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัว บุคลากร	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
84	ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบผลที่เกิดจาก การกระทำของบุคลากรเนื่องจากภาระงาน ที่มอบหมาย	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
85	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับ การพัฒนาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
86	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมี ความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
87	ผู้บริหารแสดงออกถึงความคาดหวังใน เชิงบวกจากบุคลากรเมื่อมอบหมายงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการให้อำนาจ</b>						
88	ผู้บริหารพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงในการ ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
89	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรเมื่อมี การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
90	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเต็มใจใน การช่วยเหลือแม่ไม่ได้รับการร้องขอ จากบุคลากร	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
91	ผู้บริหารมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรทุกคนตามศักยภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
92	ผู้บริหารแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริง ให้กับบุคลากรทราบ	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
93	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
94	ผู้บริหารให้สิทธิ์ในการตัดสินใจภายใน ได้ขอบเขตงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
95	ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของบุคลากรตามลำดับชั้น ของสายบังคับบัญชา	+1	0	0	0.33	ไม่ผ่าน
96	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติ งานของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
97	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านการให้อำนาจ</b>						
98	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
99	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจกับบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน
100	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นเมื่อ มอบหมายภารกิจงานให้กับบุคลากร	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
<b>ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน</b>						
101	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพอ่อนโยน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
102	ผู้บริหารยินดีรับฟังคำวิพากษ์จากบุคคลอื่น เพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุง สู่การพัฒนา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
103	ผู้บริหารยินดีให้คำแนะนำกับบุคลากร เมื่อเกิดประเด็นสงสัยในการปฏิบัติงาน	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
104	ผู้บริหารให้เกียรติบุคลากรและบุคคล ทั่วไปเสมอ	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
105	ผู้บริหารไม่โอ้อวดความสำเร็จของตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
106	ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจา กการกระทำของตนเอง	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
107	ผู้บริหารสามารถวางตัวเป็นกลางและสุภาพ เรียบร้อย	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
108	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร แม้ความคิดเห็นนั้นจะเห็นต่างจากความคิด ของตนเอง	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน</b>						
109	ผู้บริหารสามารถเป็นผู้ฟังที่ดี และเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
110	ผู้บริหารแสดงออกถึงความมีกัลยาณมิตรต่อบุคลากรและบุคคลทั่วไป	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
111	ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีสัมมาคารวะต่อผู้ที่คุณวุฒิหรือวัยวุฒิที่สูงกว่า	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
112	ผู้บริหารแสดงออกถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	-1	0	0	-0.34	ไม่ผ่าน
113	ผู้บริหารแสดงออกถึงการยอมรับในศักยภาพของบุคลากร	-1	0	0	-0.33	ไม่ผ่าน
114	ผู้บริหารยอมรับในศักยภาพของตนเองตามความเป็นจริง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
115	ผู้บริหารประเมินตนเองด้วยใจเป็นกลาง	-1	0	0	-0.33	ไม่ผ่าน
116	ผู้บริหารชื่นชมผลสำเร็จของงานที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
117	ผู้บริหารแสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อบุคลากร โดยไม่เลือกปฏิบัติ	-1	0	0	-0.33	ไม่ผ่าน
118	ผู้บริหารพร้อมให้โอกาสบุคลากรเพื่อแก้ไขพัฒนาตนเอง	0	+1	0	0.33	ไม่ผ่าน

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำไปบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
<b>ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน</b>						
119	ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือ บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
120	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน	0	0	0	0.00	ไม่ผ่าน

## สรุป

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งหมดมีจำนวน 120 ข้อ ผ่านผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ  
จำนวน 65 ข้อ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้ต่อไป



ภาคผนวก ค.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

Item-Total Statistics				
ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	276.60	1657.832	0.907	0.993
A2	276.55	1667.734	0.825	0.993
A3	276.60	1657.832	0.907	0.993
A4	276.70	1659.800	0.892	0.993
A5	276.80	1656.695	0.807	0.993
A6	276.65	1656.134	0.852	0.993
A7	276.80	1651.853	0.816	0.993
A8	276.65	1661.187	0.853	0.993
A9	276.70	1651.905	0.933	0.993
A10	276.70	1646.011	0.945	0.993
A11	276.70	1644.432	0.841	0.993
B12	276.65	1664.029	0.914	0.993
B13	276.60	1673.411	0.846	0.993
B14	276.75	1671.461	0.691	0.993
B15	276.45	1675.418	0.810	0.993
B16	276.55	1664.05	0.900	0.993
B17	276.60	1667.305	0.837	0.993
B18	276.70	1660.958	0.870	0.993

## ภาคผนวก ก.2 (ต่อ)

Item-Total Statistics				
ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B19	276.55	1674.471	0.688	0.993
B20	276.50	1665.526	0.873	0.993
B21	276.60	1665.621	0.766	0.993
B22	276.70	1651.695	0.937	0.993
B23	276.45	1677.734	0.753	0.993
C24	276.80	1657.747	0.680	0.993
C23	276.85	1669.187	0.692	0.993
C26	276.75	1661.566	0.785	0.993
C27	276.90	1640.305	0.846	0.993
C28	277.00	1645.474	0.817	0.993
C29	277.05	1637.208	0.852	0.993
C30	276.80	1659.011	0.848	0.993
C31	276.80	1639.747	0.826	0.993
C32	276.80	1639.853	0.871	0.993
C33	276.75	1649.566	0.903	0.993
C34	276.90	1646.095	0.875	0.993
D35	276.80	1665.221	0.740	0.993
D36	276.75	1647.776	0.862	0.993
D37	276.70	1667.379	0.861	0.993
D38	276.85	1652.134	0.829	0.993

## ภาคผนวก ก.2 (ต่อ)

Item-Total Statistics				
ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D39	276.80	1669.853	0.742	0.993
D40	276.75	1644.618	0.907	0.993
D41	276.75	1648.197	0.925	0.993
D42	276.65	1668.871	0.713	0.993
D43	276.80	1653.642	0.856	0.993
D44	276.80	1654.063	0.849	0.993
E45	276.65	1661.292	0.852	0.993
E46	276.60	1658.042	0.903	0.993
E47	276.80	1649.747	0.790	0.993
E48	276.80	1649.221	0.797	0.993
E49	276.85	1658.134	0.804	0.993
E50	276.80	1644.379	0.864	0.993
E51	276.80	1659.958	0.831	0.993
E52	276.90	1645.147	0.889	0.993
E53	276.65	1659.924	0.724	0.993
E54	276.90	1652.726	0.842	0.993
E55	276.75	1657.461	0.855	0.993
F56	276.75	1663.776	0.836	0.993
F57	276.80	1647.432	0.822	0.993
F58	276.85	1658.555	0.797	0.993
F59	277.00	1653.579	0.757	0.993

## ภาคผนวก ค.2 (ต่อ)

Item-Total Statistics				
ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F60	276.70	1646.326	0.940	0.993
F61	276.70	1646.326	0.940	0.993
F62	276.55	1664.366	0.894	0.993
F63	276.45	1669.839	0.794	0.993
F64	276.75	1655.25	0.893	0.993
F65	276.55	1662.787	0.815	0.993

## สรุป

อำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.680 - 0.945 โดยถือว่าอำนาจจำแนกอยู่ในระดับดีมาก สามารถนำไปใช้ได้

ภาคผนวก ค.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .990

**Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
.990	65

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นลินี จันทร์เปล่ง
วัน เดือน ปีเกิด	18 กรกฎาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดศรีสะเกษ
ภูมิลำเนา	บ้านเลขที่ 391 หมู่ 3 ตำบลสังขะ อำเภอสังขะ จังหวัดสุรินทร์ 32150
ตำแหน่งหน้าที่	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอลำดวน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดสุรินทร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2550 วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2563 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี