

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

SERVANT LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER PHATTHALUNG PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 1

ศิรินทิพย์ เฟื่องสง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ศิรินทิพย์ เฟื่องสง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

ชื่อ-นามสกุล

Servant Leadership of School Administrators under
Phatthalung Primary Educational Service Area Office 1

สาขาวิชา

นางสาวศรินทิพย์ เฟื่องสง

อาจารย์ที่ปรึกษา

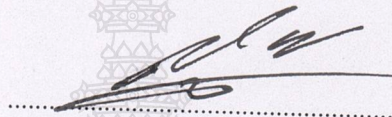
การบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา

รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.

2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



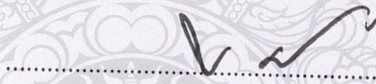
..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรณิภา ฤกษ์สุนทร, ค.ด.)



..... กรรมการ

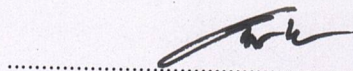
(อาจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง, ศษ.ด.)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต



..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล, ค.อ.ม.)

วันที่...15... เดือน...มกราคม.. พ.ศ.2564..

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวศิริทิพย์ เฟ็งสง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 285 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ได้แก่ 1) ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ พบว่าการเข้าถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำความเข้าใจความแตกต่างของบุคคล 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล พบว่าการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง สร้างความมั่นใจในการเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้านตนเองและวิชาชีพ 3) ด้านการตระหนักรู้ พบว่าการเข้าใจคนอื่น สงบสติอารมณ์ การครองอารมณ์นำไปสู่การปรับแก้สถานการณ์ แก้ปัญหาได้อย่างยุติธรรม 4) ด้านการโน้มน้าว พบว่าการมีจิตวิทยาประกอบการบริหารจัดการงานสร้างภาวะผู้นำให้เกิด สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) ด้านการสร้างมโนทัศน์ พบว่าการสร้างฝันเป็นของตนเองและนำไปสู่การปฏิบัติได้ พุดจริง ทำจริง เห็นผลปรากฏการทำงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ นำหลักการบริหารมาใช้อย่างครบถ้วน และสร้างความมั่นใจว่าผู้บริหารทำได้ 6) ด้านการมีจิตบริการ พบว่าการทำงานอย่างเป็นระบบ มองภาพสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ออกแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผ่านโครงการนิเทศภายใน และ 7) ด้านการพัฒนาบุคคล พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

Thesis Title	Servant Leadership of School Administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 1
Name – Surname	Miss Sirintip Pengsong
Program	Educational Administration
Thesis Advisor	Associate Professor Pimolpun Phetsombat, Ph.D.
Academic Year	2020

ABSTRACT

This study aimed to: 1) investigate servant leadership of school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 1, and 2) explore the approach towards the development of servant leadership of school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 1.

Research samples included 285 teachers in schools under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 1, in Academic Year 2018, derived by means of cluster random sampling. The interview's key informants consisted of five school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 1. The instruments used for data collection were questionnaires and interview forms. The statistics used for the quantitative analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research results revealed that: 1) the overall servant leadership of school administrators was at a high level, and 2) guidelines towards the development of school administrators' servant leadership were as follows. (1) Understanding and empathy included reaching out to teachers and educational personnel's feelings, as well as understanding individual differences. (2) Maintaining a person consisted of genuine leadership, which led to confidence in leading an organization and success of an organization, constant self and professional development, (3) Realization included understanding other people, calming down, and controlling one's emotions, which led to practical adjustment to a situation, as well as fair solution. (4) Convincing included psychology for managing work, fostering leadership, and working motivation. (5) Conceptualization comprised creating and implementation of one's dreams, dare to speak

and act, obvious outcomes, systematic schools work, application of administration principles, and believing in administrators' ability to achieve an accomplishment. (6) Service-mind referred to systematic work, clear visualization of educational institutions, designing school administration to move forward towards quality education, development of teachers, and academic personnel through internal supervision projects, and (7) Personal development involving creating work motivation, continuous development of teachers and education personnel, self and professional development of teachers and educational personnel.

Keywords: servant leadership, school administrator, Phatthalung Primary Educational Service Area Office 1



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนีนาฏ ฌ สุนทร ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ และ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาการสอบ ตลอดจนให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเขว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ดร.วิชณู เป็รียวนั่ม ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา และ นายภัสกร นุ่นปาน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ที่ได้ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณครูทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลผู้วิจัยในการนำความรู้มาอ้างอิง ประยุกต์ใช้กับงานวิจัย และขอขอบคุณเพื่อนๆ และพี่ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้สอนและให้คำแนะนำกับผู้วิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแต่ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอน สามีและญาติพี่น้องทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จ

ศิรินทิพย์ เพ็งสง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(6)
สารบัญ.....	(7)
สารบัญตาราง.....	(9)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	12
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
1.3 คำถามการวิจัย.....	13
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.5 คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย.....	15
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	18
2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ.....	43
2.3 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1.....	55
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
ตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1.....	66
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
2. ตัวแปรที่ศึกษา.....	67
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย.....	68
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1.....	71
1. ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	71
2. ตัวแปรที่ศึกษา.....	71
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
4. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย.....	72
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	93
5.2 การอภิปรายผล.....	97
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	100
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	112
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย.....	113
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	115
ภาคผนวก ค ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC).....	125
ภาคผนวก ง รายนามผู้ให้สัมภาษณ์.....	132
ประวัติผู้เขียน.....	134

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 เขตพื้นที่บริการของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1.....	57
ตารางที่ 2.2 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน ปีการศึกษา 2561.....	58
ตารางที่ 2.3 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด (4 ขนาด ภาครัฐตามจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2561).....	58
ตารางที่ 2.4 จำนวนบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 จำแนก ตามตำแหน่ง.....	59
ตารางที่ 2.5 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่ง ปีงบประมาณ พ.ศ.2561.....	59
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอำเภอ.....	67
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน.....	74
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 รายด้าน.....	75
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ.....	76
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล.....	77
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการตระหนักรู้.....	78
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการโน้มน้าว.....	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการสร้างมโนทัศน์.....	80
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการมีจิตบริการ.....	81
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคคล.....	82
ตารางที่ 4.10 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ.....	83
ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล.....	84
ตารางที่ 4.12 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการตระหนักรู้.....	86
ตารางที่ 4.13 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการโน้มน้าว.....	87
ตารางที่ 4.14 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการสร้างมโนทัศน์.....	88
ตารางที่ 4.15 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการมีจิตบริการ.....	89
ตารางที่ 4.16 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการพัฒนาบุคคล.....	91

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
ภาพที่ 2.1 การจำแนกพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ.....	30
ภาพที่ 2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	32



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นผู้นำ หรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการจัดองค์การทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยภาวะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็ดำเนินไปได้โดยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียหายต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น และการบูรณาการของผู้ร่วมงานอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2542, น.36)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ความรุ่งเรืองขององค์การขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยช่วยส่งเสริม รวมทั้งผู้ตามด้วย (Owens, 1981, p.237) ผู้นำจึงต้องแสดงภาวะผู้นำด้วยความมุ่งมั่น มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดสร้างสรรค์ยอมรับฟังและยินดีช่วยเหลือผู้อื่น (อารี พันธุ์ณี, 2547, น.56-57) ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาขึ้นที่จะช่วยส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และเป็นเงื่อนไขสำคัญของการศึกษา (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2545, น.64) เท่าที่ผ่านมากการจัดการศึกษาของไทยยังไม่เหมาะสม ยังขาดการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำครูและบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องแสวงหาความร่วมมือเพื่อให้วัตถุประสงค์ของโรงเรียนบรรลุด้วยการแสดงออกอย่างมีศาสตร์และศิลป์ สนับสนุนให้มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิมที่มุ่งทำตามนโยบายหรือตามที่ส่วนกลางกำหนด (ธีระ รุญเจริญ, 2546, น.67) แสดงศักยภาพในการปรับกระบวนการทัศนคติของตนเองและองค์การส่งเสริมให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนจนเกิดผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำจึงส่งผลอย่างมากต่อการบริหารและจัดการภายในโรงเรียน ผู้บริหารที่รู้จักใช้ภาวะผู้นำจะทำให้โรงเรียนมีการพัฒนา ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

ภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant leadership) ให้คุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับผิดชอบต่อความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัวไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัตถุมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การเป็นผู้นำใ้บริการเป็นความรู้สึกที่มีอยู่ตาม

ธรรมชาติที่เกิดความปรารถนาที่จะรับใช้บุคคลทั่วไป เป็นการแสวงหาเพื่อการพัฒนาแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความต้องการของผู้อื่น และมีความพร้อมที่จะสนับสนุนชีวิตกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงการตัดสินใจ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดพลังในสถาบันและยังเป็นการส่งเสริมปรับปรุงสังคมอีกด้วย (Greenleaf, 1977, p.13)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทในการจัดทำนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยได้ตระหนักถึงเจตนารมณ์และเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายของจังหวัดและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตั้งอยู่ 14 เอเซีย ตำบลเขาเจ็ยก อำเภอเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง 93000 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีเขตบริการการศึกษา 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองพัทลุง อำเภอศรีนครินทร์ อำเภอกวนขนุน อำเภอศรีบรรพต และอำเภอป่าพะยอม จำนวนสถานศึกษา 117 แห่ง ซึ่งได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัย และการออกจากราชการ (สพป. พท1, 2561)

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มากน้อยเพียงใด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อวางแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ภาวะผู้นำแบบไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 อยู่ในระดับใด

1.3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีลักษณะเป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีแนวคิดของ วอง (Wong, 2005) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการไว้ 7 ข้อ คือ

- 1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
- 2) การบำรุงรักษาบุคคล
- 3) การตระหนักรู้
- 4) การโน้มน้าว
- 5) การสร้างมโนทัศน์
- 6) การมีจิตบริการ
- 7) การพัฒนาบุคคล

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,008 คน (กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

(2.1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,008 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 285 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามอำเภอของสถานศึกษา

(2.2) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ที่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษา ไม่ต่ำกว่า 30 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีแนวคิดของ วอง (Wong, 2005) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ 7 ข้อ คือ 1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ 2) การบำรุงรักษาบุคคล 3) การตระหนักรู้ 4) การโน้มน้าว 5) การสร้างมโนทัศน์ 6) การมีจิตบริการ และ 7) การพัฒนาบุคคล

1.5 คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มจนได้รับมอบหมาย แต่งตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่มให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจนำคนอื่นให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม หรือชี้แนะให้บุคคลหรือสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ

1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการเข้าใจถึงความรู้สึกของครู ให้การยอมรับ ให้ความสำคัญ มีทัศนคติที่ดี และให้โอกาสครู

2) การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละเวลา มุ่งมั่นให้ครูมีความรู้ความสามารถและก้าวหน้าในวิชาชีพ และส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพที่ดีขึ้น สนับสนุนให้กำลังใจครูและบุคลากร ให้คำปรึกษาแก่ครู เอาใจใส่ ให้ความเมตตา และวิเคราะห์สาเหตุปัญหาของครู เพื่อช่วยเหลือแก้ไขได้ถูกต้อง

3) การตระหนักรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ มีศีลธรรม จรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างให้ครู ชี้แนะครูให้ทำงานอย่างมีระบบ ยอมรับจุดเด่นจุดด้อย กล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเอง รับผิดชอบต่อครู เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ

4) การโน้มน้าวใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ครู บุคลากรรับฟังอย่างมั่นใจ ชื่นชมผลงาน แนะนำด้วยคำสุภาพให้ครู บุคลากรนำไปปรับปรุง เยี่ยมเยียนครู บุคลากรโดยไม่รอโอกาสสำคัญ ไม่ใช่อำนาจข่มขู่ครูให้เสียขวัญและกำลังใจ ยึดหลักธรรมาภิบาล

5) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการฝึกฝนพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ มีวิสัยทัศน์ ทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำความคิดเห็นของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน มาพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การมีจิตบริการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กร ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตน มีการเปิดเผย จริ่งใจ และมีการ โน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

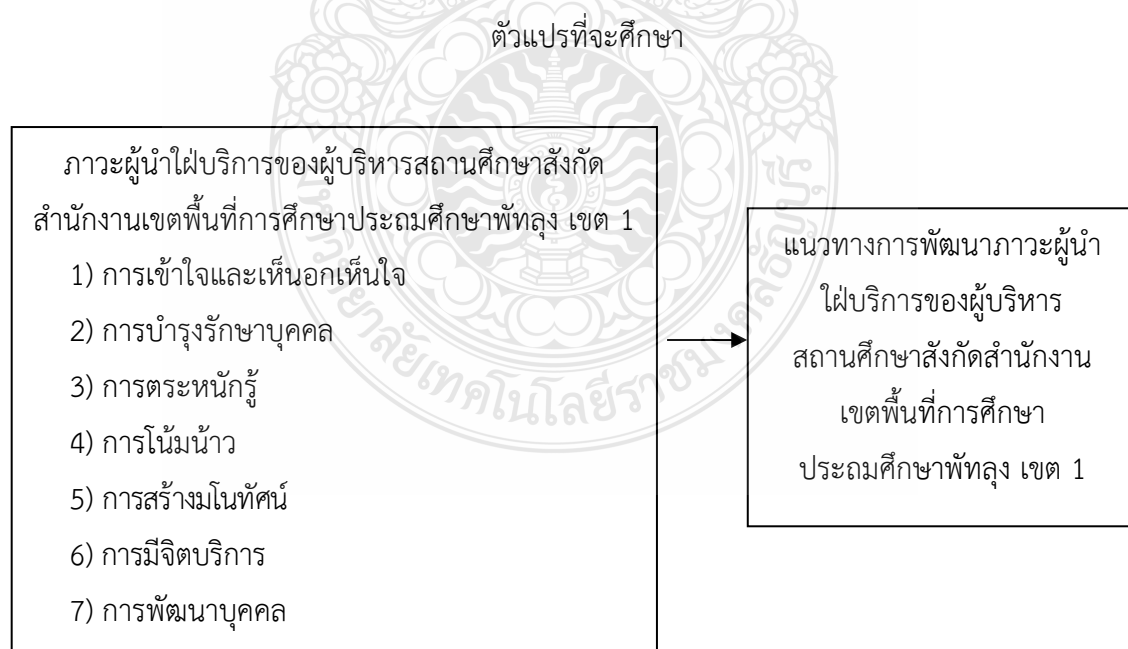
7) การพัฒนาบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพของตน ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการวิจัยเพื่อ การแก้ปัญหาและพัฒนางานที่รับผิดชอบ มุ่งเน้นให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

1.5.2 ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษาพัทลุง เขต 1 ปีการศึกษา 2562

1.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบทางการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่ง

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ วอง (Wong, 2005) เพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวคิดใน การวิจัย ตามแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนเอง เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2 ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษา ภาวะผู้นำใฝ่บริการไปใช้ประโยชน์ และขยายขอบเขตในการศึกษาให้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ
- 2.3 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

ประธาน ยศรุ่งเรือง (2559, น.32) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ ว่าหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุรรัตน์ โตเขียว (2560, น.17) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ ว่าหมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับ สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

Burns (1978, p.19) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการตามวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์นั้นต้องเป็นวัตถุประสงค์ร่วมของทั้งผู้นำและผู้ตาม

Bennis & Nanus (1985, p.215) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Fiedler (1967, p.8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983, p.142) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

DuBrin (1998, p.431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Greenberg and Baron (1995, p.74) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

Smircich and Morgan (1982) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้จัดการด้านความหมาย (Leaders as manager of meaning)

Yukl (2002, p.46) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่มจะมาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ สามารถใช้อิทธิพลชักนำคนอื่นให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามที่ตนต้องการจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มจนได้รับมอบหมาย แต่งตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่ม ให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจนำคนอื่นให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม หรือชี้แนะให้บุคคลหรือสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Daft (1999, p.5) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Champoux (1999, p.254) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลของสังคมที่เกี่ยวข้องกับคน 2 คน หรือมากกว่า ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

DuBrin (1998, p.2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Kotter (1978, p.212) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต

จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Adams & Juniperus (2003, p.6) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับสิ่งแวดล้อม

Colin W. Evers & Gabriele Lakomski (2000, p.58) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ

Griffin (1996, p.504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที้นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความริเริ่มและอำนาจไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิก ของกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Lussier & Achua (2007, p.5) ให้ความหมายคำ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามต่อความสำเร็จของจุดประสงค์ขององค์กรจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลง

Robbins & Judge (2008, p.176) ให้ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลของกลุ่มไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์หรือกลุ่มเป้าหมาย

Schermerhorn (2005, p.336) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการดลบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Yukl (2006, p.2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อง (2559, น.25) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นจากกรอบคิดแบบเดิมๆ รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุรรัตน์ โตเชียว (2560, น.20) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

สถานศึกษา โดยใช้การชักชวนจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการของผู้บริหาร ด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้นำต้องมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการทำให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ และต้องเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมที่ดีให้แก่สถานศึกษา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ โดยใช้การสนับสนุน ชักชวน กระตุ้นจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Wright & Noe (1996, p.392) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายในสถานการณแห่งการเปลี่ยนแปลง

Razik & Swanson (2001, p.317) ให้ความหมายว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง การคิดอุปมาวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะทำเหมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2559, น.141) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรจะล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ทุกหน่วยงานหรือองค์กรไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็กย่อมต้องการผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือ CEO ที่มีบารมี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสามารถนำหรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตามได้ ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของอิทธิพล (influence) หรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นทำในสิ่งต่างๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คนและการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มนั้นๆ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่เคยหยุดนิ่ง ความท้าทายของภาวะผู้นำจึงอยู่ที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้เกิดความเติบโต

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555, น.22-24) ได้กล่าวว่า ความสำคัญภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหาร คือ การรู้จักปรับเปลี่ยนไปตามช่วงเวลา แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำได้มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และพัฒนาการ โดยสามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้ คือ 1) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

(Situational Leadership Theories) 4) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theories)

กฤษพล อัมระนันท์ (2559, น.26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ภารดี อนันต์นาวี (2557, น.77-78) ได้ให้ความหมายว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำหมายถึง

1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสาน หรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้นำสถานศึกษาที่ดีต้องมีภาวะผู้นำ มีศิลปะในการบริหารงาน สร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ โดยไม่มีปัญหา บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ก่อนปี ค.ศ. 1945 การศึกษาผู้นำมักจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำโดยถือว่า ผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด (Leaders are born) เช่น เป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา โดยแยกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เป็นผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ต้นจนถึงช่วงประมาณสงครามโลกครั้งที่สอง โดยมีความเชื่อว่าคนที่เป็ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ดังนั้นจึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีการสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของบุคคลขึ้นมา เช่น วัดสติปัญญา และวัดบุคลิกภาพ มีการนำมาใช้ในการศึกษา 2 แบบ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561, น.7-8)

- 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ
- 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิม เกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ดังนั้น การแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ จึงแบ่งได้เป็น 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้ (Lussier and Achua, 2001, pp.16-17)

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
- 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
- 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ซึ่งในแต่ละกระบวนการที่คนมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ.1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปร ทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่า ลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณซึ่งถือว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) จากการศึกษาบางงานวิจัยที่รวบรวมได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1930-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ (พินลพรรณ เพชรสมบัติ, 2555, น.24)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are Born, Not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ (Lussier and Achua, 2001, p.16)

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่า ลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ มีดังนี้ ความฉลาด (Intelligence) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) และมีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive) โดยผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค รวมเป็นด้านร่างกาย มีความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง และมีความปรารถนา

อย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ รวมเป็นด้านอารมณ์และจิตใจ ผู้นำเข้ากับผู้อื่นได้ดี สามารถจูงใจตนเอง และผู้อื่น และสามารถใช้กระบวนการกลุ่มรวมเป็นด้านสังคม และเป็นผู้ที่มีความฉลาด มีทักษะในการวางแผน และจัดการ และมีความสามารถในด้านการตัดสินใจ รวมเป็นด้านสติปัญญา

Lunenburg & Ornstein (2014, p.118) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำ ได้นั้นจะต้องประกอบด้วย ลักษณะเด่นใน 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านศักยภาพ (Capacity) ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง
- 2) ด้านการประสบผลสำเร็จ (Achievement) ผู้ที่มีภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์
- 3) มีความสำเร็จในการดำเนินการงานเป็นอย่างดี
- 4) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงย่อมจะเป็นที่มาของภาวะผู้นำที่ดี
- 5) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้านกับองค์กร หรือกลุ่มบุคคล
- 6) ด้านสถานภาพ (Status) ผู้ที่จะมีภาวะผู้นำต่อผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีสถานภาพที่มั่นคง และน่าเชื่อถือ

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้กว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ คือ ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น และลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นด้านอารมณ์และจิตใจ ภูมิหลังทางสังคม และลักษณะทางสังคม รวมเป็นด้านสังคม สติปัญญา เป็นด้านสติปัญญา และบุคลิกภาพเป็นด้านคุณธรรม

Stogdill (1974) สรุปว่าลักษณะผู้นำที่ดี มีดังต่อไปนี้

- 1) ลักษณะทางกาย เป็นผู้ร่างกายแข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
- 2) ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษา และสถานะทางสังคมดี

3) สติปัญญา เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4) บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6) ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

คุณลักษณะของผู้นำ 10 ประการ ที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล (Stogdill, 1974)

1) การมีความรับผิดชอบ

2) มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จ

3) มีความแข็งแรง

4) มีความเพียรพยายาม

5) รู้จักเลี้ยง

6) มีความคิดริเริ่ม

7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

8) มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด

9) มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น

10) มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

ผลการวิจัยของ ศูนย์การพัฒนากาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (McCall and Lombardo, 1983 cited in Yukl, 2002) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้ มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) และมีทักษะทางด้านการคิดและเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill) โดยผู้นำมีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ และมีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง รวมเป็นด้านอารมณ์และจิตใจ ผู้นำมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นด้านสังคม และผู้นำมีทักษะทางด้านความคิดและเทคนิควิธีเป็นด้านสติปัญญา

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2557, น.113-114) ได้กล่าวว่า จากข้อค้นพบของต่างประเทศ 100 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำให้ งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงขับต้องการประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กร

2) มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วย

3) มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษา คำมั่นสัญญาเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)

4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) หมายถึง ผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ใน สภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มาก ในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความ เฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555, น.27) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิด ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ หรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะ ดังกล่าวนี้นักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคน ซึ่งสามารถจำแนกได้ คือ คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและ แสดงออกที่เหมาะสม คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความ สามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะ รับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก มีความเด็ดขาด คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความสามารถเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และคุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ พบว่ามีลักษณะ ดังนี้ เป็นผู้มีพลัง และทำงานด้วยความแข็งแกร่ง ต้องการอำนาจไม่ใช่เพื่อตัวเองแต่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่

วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยานอย่างมากและต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และพยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ยอมท้อแท้โดยง่าย เลือกวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting) และมีความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge, p.242) เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และงานของเขา (Schermerhorn, 2005)

ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

เมื่อประมาณปี ค.ศ.1940 นักวิจัยส่วนมากได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำ โดยนักวิจัยพยายามวิเคราะห์ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล หรืออีกอย่างหนึ่ง คือ มุ่งเน้นพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงาน (Lussier and Achua, 2001, p.16)

การศึกษาภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน

Derue & Wellman (2013) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee center supervisors หรือ human relation oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง และทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือ และให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production center supervisors หรือ task-oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรม และการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

Halpin & Winer (1957 cited in Hoy & Miskel, 2013) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ ได้แก่

1) พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

(1.1) การมอบหมายงาน

(1.2) การจัดทำมาตรฐานงาน

(1.3) การประเมินการปฏิบัติงาน

(1.4) การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2) พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

การศึกษาภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัยไอโอวา

Lunenburg & Ormstein (2014, p.125) ได้กล่าวถึง การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา เป็นความพยายามศึกษาแบบของพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบ่งภาวะผู้นำ (Leadership style) จากผลที่มีต่อเจตคติ และประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

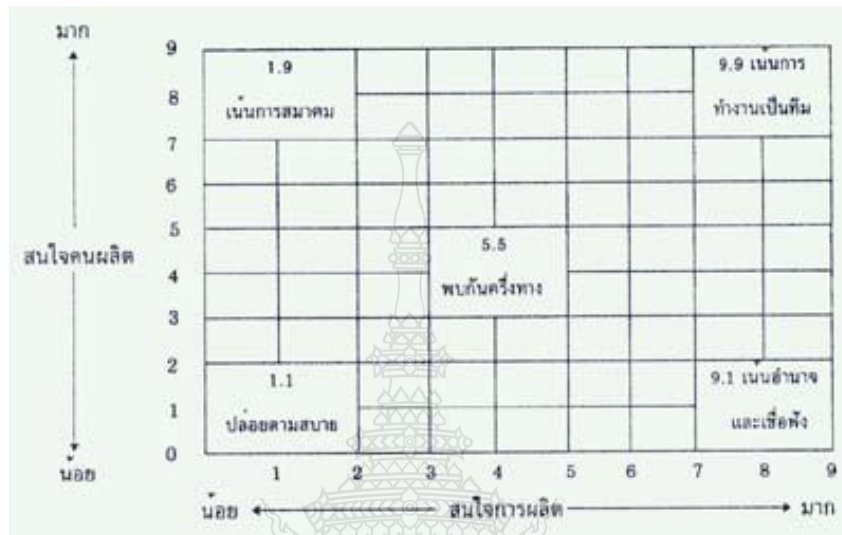
1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian leadership) ผู้นำเป็นผู้ชี้นำอย่างมากและไม่ยอมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำเป็นผู้จัดโครงสร้างและจัดอันดับสถานการณ์ของงานเสร็จสมบูรณ์ไว้ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้นำมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเต็มที่ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงงานเสร็จ

2) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำส่งเสริมการตัดสินใจแบบกลุ่ม บอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับสภาพที่มีผลกระทบต่องาน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ

3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ผู้นำให้อิสระและสิทธิเสรีภาพแก่กลุ่มทั้งหมด และปล่อยให้เป็นเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแต่ละอย่างด้วยตนเอง ที่จริงแล้วผู้นำไม่ได้ใช้ภาวะผู้นำเลย

Reddin (1970) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ตามแนวคิด Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นม็องค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม) สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมและอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Blake & Mouton (1964) จากมหาวิทยาลัยเทกซัส มีความเหมือนกัน คือ มีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคน สามารถอธิบายได้ดังนี้ ภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การจำแนกพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ

1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำเน้นการจัดการองค์กร การบริหารจัดการต่างๆ การมอบหมายงานและกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการทำงาน เช่น การแบ่งงาน การกำหนดวิธีการทำงาน และมีการควบคุมบุคลากรอย่างเข้มงวดและใกล้ชิดให้การทำงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2) พฤติกรรมที่มุ่งคน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุนกระตุ้นผู้ตามให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพนับถือผู้ตาม ให้ความอบอุ่นห่วงใย

Griffiths (1956, pp.243-244) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (as an initiator)
- 2) ผู้ปรับปรุงแก้ไข (as an improver)
- 3) ผู้ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงาน (as a recognizer)
- 4) ผู้ให้ความช่วยเหลือ (as a helper)
- 5) ผู้พูดที่มีประสิทธิภาพ (as an effective speaker)
- 6) ผู้ประสานงานที่ดี (as a coordinator)
- 7) ผู้เข้าสังคมได้ดี (as a social man)

แนวคิดของ Likert (Likert, 1967, pp.126-127) สามารถอธิบายได้ว่า

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (exploitative autocratic) ระบบนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่า ต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้วางใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (benevolent autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่แต่ให้ผู้ตามมีอิสระบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ทราบไตที่ผู้ตามยังปฏิบัติตามตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีมากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมมีภาวะผู้นำ ได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาแบบของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามและสถานการณ์ หรือหมายถึงว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงเน้นที่ความสำคัญองค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงานสภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น (Lussier and Achua, 2001, p.17)

Hoy and Miskel (1996; Hoy and Miskel, 2001) ได้ศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำทางการศึกษาขยายเพิ่มเติมจากการศึกษาของ Fielders (Fielders' Contingency Model) จุดเริ่มต้น

ของการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำ จำเป็นต้องพิจารณาในด้านต่างๆ กล่าวคือ คุณลักษณะพฤติกรรม สถานการณ์ และประสิทธิผล ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากภาพที่ 2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทักษะ โดยแนวคิดมุ่งคน มุ่งงาน นำผลมาจากแนวคิดของ Fiedler ส่วนลักษณะสถานการณ์ขององค์กรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะโครงสร้างขององค์กร บทบาทผู้นำ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากภาพที่ 2.2 จะก่อให้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ลักษณะสถานการณ์ขององค์กรทางการศึกษา

ประกอบกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จะก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพและลักษณะสถานการณ์ขององค์การศึกษา จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลซึ่ง สามารถประเมินได้โดยมีเกณฑ์ 3 ด้าน คือ ด้านส่วนตัวผู้นำ ได้แก่ การรับรู้ความมีชื่อเสียงขององค์การ และการประเมินตนเองด้านองค์การ ได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้านบุคลากร ได้แก่ ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (A life cycle theory of leadership) Hersey & Blanchard (1993) ให้ทัศนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา Hersey & Blanchard เชื่อว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิด พฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย (Delegation) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) สำหรับสถานการณ์ให้ดูที่วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม

ภาวะผู้นำตามแบบจำลอง (Fiedler, 1967) Fiedler ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relations) หมายถึง ระดับของการที่ผู้นำได้รับการสนับสนุน ความจงรักภักดีและศรัทธา มิติด้านนี้สำคัญที่สุดเพราะถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี ก็จะทำให้สมาชิกช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ความชัดเจนเกี่ยวกับงานของผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

- (2.1) ความชัดเจนของเป้าหมาย
- (2.2) จำนวนวิธีที่ใช้ปฏิบัติงาน
- (2.3) ความเฉพาเจาะจงในการแก้ปัญหา
- (2.4) ความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ

3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Position power) หมายถึง อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้นำจะสามารถให้รางวัล หรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path goal theory) ของ House (1978, pp.321-338) ทฤษฎีนี้อธิบายให้ทราบว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ เป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้ จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงานนั้น ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับความพึงพอใจ การยกระดับแรงจูงใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา หลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจ

ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์กรและของผู้นำไปพร้อมๆ กัน ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (Directive leadership)
- 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive leadership)
- 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative leadership)
- 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (Achievement oriented leadership)

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของทฤษฎีนี้ พิจารณาจากตัวแปร 2 ตัว คือ

1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟันเพื่อบรรลุเป้าหมายงานและความพอใจของตน

2) ความกดดันและความต้องการของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้สถานการณ์เป็นที่ชื่นชอบ ได้แก่

(2.1) ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2.2) ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์กร

(2.3) กลุ่มงาน

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Robbins & Judge, 2008, pp.183-185) ที่ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของพฤติกรรม ผู้นำจำเป็นต้องเป็นองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ถ้าผลลัพธ์ผู้ตามทำให้มีสูงสุด สามารถทำนายได้ดังนี้

1) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) จะนำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดเมื่องานมีความคลุมเครือและเคร่งเครียดมากกว่า เมื่อพวกเขาต้องกำหนดโครงสร้างทำให้ดีด้วยตัวพวกเขาเอง ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผลลัพธ์ในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงและความพึงพอใจเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามโครงสร้างของงาน

2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) บุคลากรจะมีความพึงพอใจในรูปแบบการมีส่วนร่วม

3) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) จะเพิ่มความคาดหวังของบุคลากรที่สนับสนุนจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เมื่องานมีโครงสร้างที่คลุมเครือ

ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ในช่วงกลางปี ค.ศ.1970 ได้มีการเปลี่ยนการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นแบบบูรณาการ โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยพยายามที่จะอธิบายว่าทำไมผู้ตามบางคนจึงเต็มใจทำงานอย่างหนักและพยายามอุทิศตัวเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่มหรือ

วัตถุประสงค์ขององค์การ หรือประสิทธิภาพ ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำให้วิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลได้สะดวกยิ่งขึ้นว่า ทำไมพฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้นำอาจมีผลแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามกระบวนทัศน์นี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นต้น (Lussier and Achua, 2001, pp.375-393)

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555, น.28) กล่าวว่า ตั้งแต่กลางปี ค.ศ. 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พยายามจะรวบรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล โดยทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

กาญจน์ณัฐฐา ศิริเพ็ญ (2556, น.16-17) ได้กล่าวสรุปว่า ผู้นำเชิงศรัทธาบารมีนั้นจะประกอบด้วย ลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

- 1) การสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
- 2) การมีอุดมการณ์อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความจงรักภักดีของผู้ตาม
- 3) การสื่อสารถึงเป้าหมาย ความคาดหวังที่สูงที่ตัวผู้นำมีต่อผู้ตาม
- 4) การแสดงความมั่นใจต่อตัวผู้ตาม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธาน และเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2555, น.28) คือ

- 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม
- 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้บังคับบัญชาให้รู้จักคิดมีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตัวเองได้

3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิกโดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา

4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการใช้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้ซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับ ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ ซึ่งผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำ ต้องการ ผู้นำจะบริหารงานโดยการแลกเปลี่ยนประโยชน์ เช่น ผู้ตามอาจทำตนเป็นคนประเภท “ครบผม” ไม่ออกความคิดเห็นขัดแย้งแม้ไม่เห็นด้วย ทำงานตามแต่ที่ผู้นำจะสั่งเพื่อแลกกับความก้าวหน้าทาง ราชการ หรือแลกเปลี่ยนความเป็นเพื่อนกับตำแหน่งหน้าที่ การแลกเปลี่ยนอาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ เห็นได้ชัดเจน เช่น พยายามทำให้เห็นว่าทำงานหนักเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ชั้น หรือแลกเปลี่ยน ในสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยนการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561, น.23)

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้ (Bass and Avolio, 1990)

- 1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ ตรวจจับว่าเขายังทำงานได้ผล
- 2) แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
- 3) ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตรวจจับที่ผู้ตามยังคง ทำงานได้สำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Bass ได้วิจัยโดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และบริหารแบบวางเฉย (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งกันและกัน เน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตาม ปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร เช่น ในระบบราชการนั้นเมื่อความชั่วไม่มี

ความดีไม่ปรากฏก็รับไป 1 ชั้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้วประสานสัมพันธ์ ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีอะไร ผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบ คือ ตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ทางลบจะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉยแตกต่างจากการ บริหารแบบตามสบาย (Laissez Faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายนั้นจะปล่อยให้งานดำเนินไป ตามยถากรรมไม่ยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดก็จะไม่ยุ่งเกี่ยว พยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่พยายามให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การบริหารแบบวางเฉยนั้นผู้บริหารจะ เข้าไปยุ่งด้วยถ้าหากมีอะไรบกพร่องหรือผิดพลาด

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (บารมี) ของ House (1978)

House (1978, pp.118-119) ได้เสนอทฤษฎีที่เชื่อว่าผู้นำเชิงบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีว่า จะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง ทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรม ของผู้นำเชิงบารมี จะประกอบด้วย

- 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมั่นใจในตัวผู้นำ
- 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันให้ผู้ตาม
- 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
- 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

การศึกษาทฤษฎีของ House เพิ่มเติมโดย Bass (1985, pp.2-6) (Bass's Extension of House's Theory) ได้เสนอผลการศึกษาต่อเนื่องจากทฤษฎีของ House ว่า ผู้นำที่มีบารมีนั้นไม่ใช่มี แต่ในด้านความเชื่อมั่นใจตนเองเท่านั้น แต่จะเชื่อว่าตนเองมีความมุ่งหมายและแรงดลบันดาลใจเหนือ คนอื่นธรรมดาทุกๆ ไป สำหรับลูกน้องก็ไม่เพียงแต่ไว้ใจหรือยกย่องผู้นำเฉกเช่นธรรมดา หากแต่ถึงขั้นบูชา และเคารพสักการะในตัวผู้นำว่า เป็นประจักษ์วิบุรุษ หรือตัวแทนของผู้มีปัญหา หรือผู้เสียสละ ซึ่งถ้ามอง ในภาพรวมผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นกลไกในการกระตุ้นจิตวิทยาของกลุ่มให้มีการเคลื่อนไหว ต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้กลุ่มยอมรับในปทัสฐาน เกิดความเชื่อ และมีความฝันที่สามารถสนองตอบต่อ อารมณ์ และเหตุผลของคนในกลุ่มทุกๆ คน

House (1978) ได้จำแนกลักษณะแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำออกเป็น 11 ด้าน คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์ (Visionary)
- 2) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)
- 3) แสดงความมั่นใจในตนเอง (Show Self-confidence)
- 4) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติการ (Performance Oriented)
- 5) มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน (Role Clarification)
- 6) มีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower Confidence)
- 7) การเป็นแรงบันดาลใจ (Inspiration)
- 8) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectually Stimulating)
- 9) มีความยุติธรรม (Fair)
- 10) การยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ (Integrity)
- 11) การมีมนุษยธรรม (Humane)

Lussier and Achua (2007, p.376) ได้ทำการศึกษาลักษณะของกลุ่มผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย พบว่า ผู้นำแบบบารมีมีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ (Visionary)
- 2) มีทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (Superb communication skills)
- 3) มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีจริยธรรม (Self-Confidence and moral conviction)
- 4) มีความสามารถที่จะดลบันดาลให้คนไว้วางใจ (Ability to inspire trust)
- 5) มีความกล้าที่จะเสี่ยง (High risk orientation)
- 6) มีการแสดงให้เห็นถึงพลังและการแสดงออกที่เข้มแข็ง (High energy and action orientation)

- 7) มีความสัมพันธ์กับอำนาจ (Relational power base)
- 8) มีการขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก (Minimum of internal conflict)
- 9) มีการเสริมสร้างพลังให้กับผู้อื่น (Empower others)
- 10) มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Promoting personality)

Howell & Costley (2001) เสนอถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบบารมี ที่ผู้นำควรจะมีทั้งสิ้น 6 ประการ คือ

- 1) ทำให้เกิดแรงดลใจ
- 2) สร้างภาพลักษณ์และทำให้เกิดความประทับใจ

- 3) ใช้กรอบในการวางแนวทางให้กับลูกน้อง
- 4) เป็นตัวแบบพฤติกรรมสำหรับลูกน้องกับความหวังและความเชื่อมั่นสูง
- 5) นำเอาความเสี่ยงไปใช้เพื่อให้บรรลุผล
- 6) สนับสนุนภารกิจด้านศีลธรรมและวิสัยทัศน์

Conger and Kanungo (1987, pp.637-647) ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษบนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ เขาได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แต่เพียงจะทำการต่างๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับว่าผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วย ผู้นำที่ขาดอำนาจบารมีทั่วไปมักจะทำได้แค่ให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น จะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไปจนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็จะคิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

2) กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์การกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกันไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อใจในลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้ และลูกน้องก็จะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้องไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์ และมวลชนในองค์การไปเพื่อความถูกต้องชอบธรรม

3) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือ ผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ติดยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตาม การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ และประการสุดท้ายการแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

4) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วๆ ไป ผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตามย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุน

หรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลาผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยมเท่าๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้ จะทำให้การเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำ จะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย ตลอดเวลา

5) เปลี่ยนความดีความชอบของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคน คิดว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการหรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤตแต่อย่างไร พบว่า เหตุการณ์วิกฤตไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์ วิกฤตก็เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้น ผลักดันให้ไปทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำใน การปฏิบัติงานที่ไม่ดีด้อยหรือจำเจด้วยวิธีเดิม เมื่อผู้ตามได้เห็นผลที่เกิดจากการใช้วิธีการใหม่ที่ทำให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าวิธีเก่าได้ ต่อไปผู้นำก็สามารถจะทำให้ผู้ตามไม่ดีด้อยหรือวนเวียน อยู่กับการทำงานแบบเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

6) สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสาร เรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจ ดูจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มี ความชัดเจนหรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วย ความโชคคดียของผู้นำไปทุกครั้ง หากเขาขาดการสื่อสารที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจของผู้ตามจะเป็น แบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนักเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นก็คือ เพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

7) ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) โดยทั่วไปพบว่า ผู้นำที่มีความ สามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็น เพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้ว่างานจะ เสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ ลูกน้องช่วยกันหากกลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงาน แม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วมแต่ผู้นำก็ไม่ได้รับ การยกย่องใดๆ มากขึ้น เพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bernard M. Bass (1997, pp.130-139) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในบทความเรื่อง Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries? โดยอธิบายกระบวนการ เปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้า

ความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนอกเหนือจากบารมี (Charisma) คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมี (Charisma) เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วย พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า 4I's (Four I's) ดังนี้คือ

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader : II Or CL)

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel

Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (2005, pp.286-289) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

3) ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าจะทำงานภายในบริบทเดิม

5) เป็นที่ศึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นไว้ ดังนี้

Luthans (1998, pp.396-397 อ้างถึงใน วรรณวิสา ไชยลาแสง, 2551, น.29-30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า

- 1) เปลี่ยนแปลงสถาบันจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
- 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข มีจุดยืนของตน กล้าเผชิญกับความจริง และกล้าเปิดเผยความจริง
- 3) เชื่อมั่นในคนอื่นไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
- 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ฝึกฝนในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่
- 7) มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันทำให้เกิดเป็นความจริง

Lussier & Achua (2007, p.383) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า

- 1) มองตนเอง สามารถทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้
- 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเชื่อมั่นอย่างสูงในสัญชาตญาณของตนเอง
- 3) กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท
- 4) มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของตนเอง
- 5) มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่าไตร่ตรองอย่างถ่วงถ่วงก่อนลงมือปฏิบัติ
- 6) เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย 4 ทฤษฎีหลักๆ

ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีผู้นำสถานการณ์ และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยเริ่มแรกที่มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ นักวิจัยเริ่มศึกษาจากคุณลักษณะของผู้นำว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีคุณลักษณะอย่างไร ในระหว่างปี ค.ศ.1940 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะ

ผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจที่พฤติกรรมของผู้นำว่า ผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไรจึงเกิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แต่ต่อมาจากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำ และไม่พบว่าการมีคุณลักษณะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงได้นำการศึกษาเรื่อง ทฤษฎีตามสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หลังจากนั้นก็ได้มีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบบารมี ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการแนะนำกระบวนการใหม่ๆ อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในกระบวนการเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในสถานศึกษาอยู่ตลอดเวลาที่ได้รับความสนใจศึกษาในปัจจุบัน

2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

อรุณ พรหมจรรย์ (2555, น.59) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองต่อความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

อภิชาติ อนันตภักดิ์ (2558, น.29) ให้ความหมายว่า ลักษณะพฤติกรรมของการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้ตามก่อนเป็นอันดับแรก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คอยช่วยให้ผู้อื่นเกิดการพัฒาซึ่งนำไปสู่ความเจริญงอกงาม รวมทั้งการให้โอกาสแก่ผู้อื่นได้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไป

ศิริวรรณ จันทร์ศรี (2558, น.20) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นจะให้บริการหรือรับใช้เพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรกเหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยมีเป้าหมายคือ ความสำเร็จของคนในองค์กรหรืองาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้นนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

Greenleaf (1977) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ความรู้สึกที่ต้องการจะให้บริการผู้อื่นก่อนจนแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้วอย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งที่จะวัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

Danon (2012) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การบริการเป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดี โดยการสร้างบรรยากาศความนับถือ และการให้ศักดิ์ศรี การสร้างกลุ่ม และทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

Daft (2002) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง ผู้นำที่สามารถมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่คุณตามต้องการ มีพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นให้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม ตลอดจนการให้โอกาสผู้อื่นได้เกิดความเจริญก้าวหน้า จุดมุ่งหมายสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การช่วยให้บุคคลอื่นประสบความสำเร็จ

กระบวนการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงในแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จากการที่ผู้นำจะต้องคอยบริหาร คอยออกคำสั่ง ควบคุมผู้ตาม ได้กลายมาเป็นการสร้างความร่วมมือจากผู้ตาม โดยเน้นไปที่การเอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามมากกว่าการให้รางวัลเป็นวัตถุสิ่งของ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่า ทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา มีคำถามที่เกิดขึ้นว่าผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือไม่ ควรที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำควรมีเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ให้ค่าจ้าง ผลตอบแทนที่ดี ความมั่นคงของชีวิต ส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่คุณคณพึงจะได้รับ หากผู้นำเอาแต่บงการออกคำสั่งเพื่อกีดกันไม่ให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้า หรือเติบโตในหน้าที่การงานด้วยศักยภาพที่เขามี ในมุมมองแนวคิดเหล่านี้จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพราะฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัด และการควบคุมที่มากเกินไป เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีขีดจำกัด ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงให้ความสนใจไปที่การสนับสนุนผู้ตามให้แสดงศักยภาพที่ตนเองมีออกมามากกว่าการจำกัดความสามารถของผู้ตาม แต่เพียงอย่างเดียว

Yukl (2002) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำใฝ่บริการ อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุงทะนุถนอมปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม แบบนี้ถึงจะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตามรับฟังผู้ตามปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ต่อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำให้เกิดผู้นำแบบใฝ่บริการมากยิ่งขึ้น

ในสังคม นอกจากนั้น Yukl ยังได้กล่าวอีกว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำ และเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึง การทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำใฝ่บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยงในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา

ทางด้านศูนย์ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของ Greenleaf (2003) ระบุว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) ผู้นำตระหนักว่า สังคมที่ดีจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้อชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม

2) ผู้นำตระหนักว่า คนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมและบงการ

3) ผู้นำตระหนักว่า การให้คุณค่ากับอภิสภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมบงการ

4) ผู้นำตระหนักว่า การเชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษ และความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5) ผู้นำตระหนักว่า การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่า เปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษย์

Daft (2005) ได้กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต มีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่ง เพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงาน

ขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ ผู้นำใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำใฝ่บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว การจะตัดสินใจอย่างไร อยู่บนพื้นฐานผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำใฝ่บริการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น จะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

อรุณ พรหมจรรย์ (2555, น.60) กล่าวว่า แนวคิดผู้นำแบบใฝ่บริการนี้เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ.1970 โดย Greenleaf (1977) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบใฝ่บริการขึ้นมา โดยมีแรงบันดาลใจจากการที่ได้อ่านบทประพันธ์ของ Herman เรื่อง การเดินทางสู่ตะวันออก (Journey to the East) ซึ่งในเรื่อง Leo เป็นคนรับใช้แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุด แต่กลับมีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นไปด้วยดี จนกระทั่งวันหนึ่ง Leo ได้หายตัวไปทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปี ต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลงผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทาง มีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับ Leo ซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขา คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด จากเรื่องการเดินทางสู่ตะวันออกของ Leo ทำให้ Greenleaf ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริง ผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง Greenleaf ได้ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ แล้วได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบใฝ่บริการขึ้นมา โดยเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อนซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ซึ่งผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว โดยที่ผู้นำแบบใฝ่บริการจะดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อนเพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับความสำคัญของความต้องการของมนุษย์ ดังนั้น การทดสอบที่ดีและยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบันทาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้นเห็นได้จากการที่ผู้อื่น ซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีกรรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

อภิชาติ อนันตภักดี (2558, น.30) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุม หรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (2005) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการ และควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะเริ่มเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตาม เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4) ผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตามแทน

Greenleaf (1977) ได้ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ Greenleaf ได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันทาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน กล่าวคือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจ และผู้นำใฝ่บริการ จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อนเพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

ผู้นำใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนด้วยการรับฟังความคิดเห็น และให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำใฝ่บริการจะรักษาคำพูด เชื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่น และเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง

ผู้นำใฝ่บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิธีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และภาวะผู้นำทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จของงานส่วนตัว (Personal growth) และความสำเร็จของงานทางจิตวิญญาณ (Spiritual growth) เป็นการค้นคว้าแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวถึงแม้ดำเนินไปได้อย่างแข็งแกร่ง แต่ทว่าสามารถหยั่งรากลึกแก่สังคมได้ จนในที่สุด Greenleaf ซึ่งเป็นผู้เล็งระในความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการ จึงค้นพบหัวใจสำคัญของผู้นำดังกล่าวที่ว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องบริการผู้อื่นก่อน

2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้เกิดจากภายนอก และอำนาจของภาวะผู้นำใฝ่บริการจะมาจากภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Covey [n.d.] cited in Lawrence, 2002) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งสากล เป็นสิ่งที่มีอยู่จริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานการณ์ที่ใดๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง อยู่เหนือวัฒนธรรม มีอยู่ในทุกศาสนา และปรัชญาหลักๆ ของโลก และเป็นທີ່ประจักษ์ชัดในตนเอง (อรุณ พรหมจรรย์, 2555, น.64 และ อภิชาติ อนันตภักดิ์, 2558, น.33)

Daft (2002) ได้กล่าวว่า หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อให้บริการผู้อื่นก่อน มีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่างๆ เช่น สอดคล้องกับหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับศาสนาคริสต์ที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผงฐุสดีดิน ความสุภาพ หรือการถ่อมตนจึงเป็นการ

ยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิตมนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่น พระเยซูผู้เป็นข้ารับใช้ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้ แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะรับประทานอาหารมื้อสุดท้าย แล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น

Laub (2000) ได้กล่าวว่า การทำตนให้เป็นประโยชน์เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวเห็นอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอันประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และ สมานัตตา โดยภาวะผู้นำใฝ่บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่านหรือการให้ ที่หมายความถึง การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอน และอตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือ การชวนช่วยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

Spears (2004) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำใฝ่บริการยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาส ทั้งให้บริการและนำผู้อื่นจึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการสลับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ดังต่อไปนี้

- 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร
- 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้นำในองค์กร
- 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล
- 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา
- 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามและ
- 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ

อภิชาติ อนันตภักดิ์ (2558, น.34) ได้กล่าวว่า หลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับ อันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชวาระ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ชนติ และ อวิโรธนะ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำใฝ่บริการยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทาน” ที่เป็นเรื่องของการให้แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีใช้เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่ อำนวยบริการจัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข ความสะดวก และปลอดภัย

2.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ได้มีการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ไปจากเดิมของทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่ง Greenleaf (2003) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ ผู้นำที่เน้นการให้บริการแก่บุคคลทุกระดับเพื่อที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นได้รับความตอบสนองตามความต้องการ เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (New Paradigms) ของการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน การสร้างและการยอมรับแนวคิดใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปความเชื่อที่ว่า ในองค์กรนั้นผู้นำไม่ใช่เจ้านายแต่ผู้นำคือ ผู้รับใช้ (Leader are not bosses, but leaders are servants) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิธีคิดแบบผกผัน และสิ่งหนึ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ ซึ่งพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำใฝ่บริการอยู่ที่ ความมุ่งมั่นในการให้บริการบุคคลอื่นด้วยความมีคุณธรรม จริยธรรม (Integrity) และความสุภาพอ่อนโยน (Humility) การเป็นผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคคลแต่ละคน รูปแบบการเกิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจึงเกิดจากภายในออกมาสู่ภายนอก และเกิดพฤติกรรมที่มุ่งการให้บริการบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร

Spears & Lawrence (2002) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการเอาไว้ 10 ข้อ คือ

1) การฟัง คือ ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น

2) การเห็นใจ คือ ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่า มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคน และต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึง การยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

3) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือ การกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่างๆ

4) การตระหนักรู้ คือ ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมอง การณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5) การโน้มน้าวใจ คือ การพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม

6) การสร้างมโนทัศน์ คือ การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่อง ใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดใน อนาคต มิใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

7) การมองการณ์ไกล คือ ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของ ปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน ช่วยให้อุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทาง และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

8) การพิทักษ์รักษา คือ การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะมี อิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจ เพราะว่าคุณูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล คือ การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคน มีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำใ้บริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้ สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

10) การสร้างชุมชน คือ การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูน สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กรของตน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผล สำเร็จตามเป้าหมาย

Able (2002, pp.27-28) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการเอาไว้ 3 ประการหลักๆ คือ

1) ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น เป็นการเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนมี อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและ พัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละ คนอย่างแท้จริง

2) ความตระหนักรู้ เป็นการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาของผู้นำ เป็นความเชื่อมั่นว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่เข้มแข็ง และสามารถเผชิญปัญหาอุปสรรค และสามารถแก้ไขสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีคุณภาพ

3) การมองการณ์ไกล เป็นความพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคต และการสร้าง ความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยาก

ลำบาก ผู้นำไฝบริการได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญา และความเฉลียวฉลาด

Lambert (2004, pp.98-100) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำไฝบริการเอาไว้ 6 ข้อ คือ

1) การเยียวยารักษา คือ การช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อยๆ พัฒนาและเกิดขึ้น ซึ่งทำงานพร้อมๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

2) การโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจ หรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ต้องการ เป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำไฝบริการกับผู้นำแบบอื่นๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์

3) การมีมโนทัศน์ เป็นความสามารถในการสร้างฝันที่ยิ่งใหญ่ สามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรอย่างชัดเจน มีความเห็นที่เกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองปัญหาแบบรายวัน และสามารถสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาประจำวันได้อย่างถูกต้อง

4) การมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่เข้าใจสภาพความเป็นจริงจากบทเรียนในอดีตและความเป็นจริงในปัจจุบัน และรับรู้ถึงผลการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลจึงเกี่ยวข้องกับสัญชาตญาณ เพราะผู้นำต้องตระหนักรู้อยู่ตลอดเวลาว่า ปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องจากอดีตและอนาคต

5) การมีจิตบริการและมุ่งมั่นให้บริการ เป็นความรู้สึกที่ผู้นำเห็นประโยชน์ หรือความต้องการของบุคคลอื่นเป็นหลัก และพร้อมที่จะช่วยให้เขาเหล่านั้นประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ จนทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ

6) การสร้างชุมชน เป็นการทำให้องค์กรสามารถเกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำจึงมีศักยภาพที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรได้ สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้

Greenleaf (1977) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำไฝบริการที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีความตระหนักรู้ โน้มน้าวใจ สร้างมโนทัศน์ มองการณ์ไกล มีจิตบริการ มุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และสร้างสรรค์ชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening)

ผู้นำไฝบริการมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำไฝบริการจะค้นหาข้อมูลเพื่อให้ทราบเจตนาารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนาารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟัง ประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำไฝบริการที่ดี

2) ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and empathy)

ผู้นำไฝบริการมีความเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับ และการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำต้องแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Healing)

ผู้นำไฝบริการมีความสามารถในการให้กำลังใจตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียกำลังใจและมีความทุกข์ทางอารมณ์ แต่ผู้นำไฝบริการได้ช่วยเสริมสร้างกำลังใจและบำรุงขวัญแก่ผู้อื่น

4) มีความตระหนักรู้ (Awareness)

ผู้นำไฝบริการมีการตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเอง ทำให้ผู้นำไฝบริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจแต่กลับเป็นสิ่งปลูกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอบใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5) โน้มน้าวใจ (Persuasion)

ผู้นำไฝบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กร มุ่งทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิม และภาวะผู้นำไฝบริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำไฝบริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6) สร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualizing)

ผู้นำไฝบริการจะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากพื้นฐาน แนวคิดที่เป็นกระบวนการเป็นระบบ คือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน

7) มองการณ์ไกล (Foresight)

ผู้นำไฟบริการจะต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ มองเห็นแนวโน้มและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมองภาพงานให้ชัดเจนทั้งระบบ มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ใช้ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม มาประกอบในการวางแผนและปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างเหมาะสม

8) มีจิตบริการ (Stewardship)

ผู้นำไฟบริการมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้รับผิดชอบต่อสังคม มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย ใจจริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people)

ผู้นำไฟบริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำไฟบริการจึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุกๆ คนในองค์กร ผู้นำไฟบริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

ผู้นำไฟบริการจะตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ เข้าใจการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำไฟบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่า กลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำไฟบริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่เกิดขึ้นในชุมชน

Wong (2005) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการเอาไว้ 7 ข้อ คือ

1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ เป็นการเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนของเขาที่แท้จริง สามารถระบุความต้องการของแต่ละคน ตลอดจนแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทรผู้ตามแต่ละคนด้วย

2) การบำรุงรักษาบุคคล เป็นการแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้ป่วย ทั้งบาดแผลทางกายและทางใจ เป็นคุณลักษณะที่มีวิจรรย์ญาณและพร้อมที่จะเข้าใจบุคคลอย่างแท้จริง

3) การตระหนักรู้ เป็นการที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำไฟบริการจำเป็นต้องเข้าใจว่า การทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

4) การโน้มน้าวใจ เป็นการทำให้บุคคลอื่นเชื่อในตัวผู้นำ และยินยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ คุณสมบัติของการโน้มน้าวใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในผู้นำย่อมนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

5) การสร้างมนทัศน์ เป็นความสามารถของผู้นำที่สร้างความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งความฝันของผู้นำและผู้ตามในองค์กรให้กลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

6) การมีจิตบริการ เป็นการสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใดๆ ที่ผู้นำเฝ้บริการได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

7) การพัฒนาบุคคล เป็นการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล เป็นความเชื่อของผู้นำที่เชื่อมั่นว่าบุคคลทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเฝ้บริการ จากนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงได้เลือกนำทฤษฎีองค์ประกอบภาวะผู้นำเฝ้บริการ จากแนวคิดของ Wong (2005) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.3 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 เป็นหน่วยงานการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตั้งแต่วันที่ 17 สิงหาคม 2553 มีสภาพทั่วไป ดังนี้

สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีที่ตั้ง 2 แห่ง คือ

1) ตั้งอยู่ เลขที่ 14 หมู่ที่ 1 ตำบลเขาเจ็ยก อำเภอมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง รหัสไปรษณีย์ 93000 โทรศัพท์ 074-671656 โทรสาร 074-671751 เว็บไซต์ <http://www.phatthalung1.go.th>

2) ตั้งอยู่เลขที่ 211 หมู่ที่ 9 ตำบลโดนดด้วน อำเภอกวนขนุน จังหวัดพัทลุง รหัสไปรษณีย์ 93110 ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้อุทยานการศึกษาอุดมปัญญา

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีพื้นที่บริการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอมืองพัทลุง อำเภอกวนขนุน อำเภอสรีบรรพต อำเภอป่าพะยอม และ อำเภอศรีนครินทร์

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่อาศัยอำนาจตามความมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กฎกระทรวงว่าด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 และ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560 และ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2561 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

วิสัยทัศน์

เมืองคนคุณภาพ สิ่งแวดล้อมดี ชุมชนเข้มแข็ง การเกษตรและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ยั่งยืน ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดพัทลุง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย ระหว่างละติจูดที่ 7 องศา 6 ลิปดาเหนือ ถึง 7 องศา 53 ลิปดาเหนือ และลองจิจูดที่ 9 องศา 44 ลิปดาตะวันออก ห่างจากกรุงเทพมหานครตามเส้นทางสายเอเชีย (ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 41) เป็นระยะทางประมาณ 858 กิโลเมตร และตามเส้นทางรถไฟระยะทางประมาณ 846 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 3,424.473 ตารางกิโลเมตร หรือ 2,140,296 ไร่ (พื้นดิน 1,919,446 ไร่ พื้นน้ำ 220,850 ไร่) มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดสงขลา

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสงขลา และจังหวัดสตูล

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดสงขลา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดตรัง

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีพื้นที่บริการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองพัทลุง อำเภอกวนขนุน อำเภอศรีบรรพต อำเภอป่าพะยอม และ อำเภอสรีนครินทร์ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เขตพื้นที่บริการของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

อำเภอ	พื้นที่ (ตร.กม.)	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาล		อบต.
				เมือง	ตำบล	
เมืองพัทลุง	427.421	14	144	1	9	4
กวนขนุน	453.960	12	129	-	11	3
ศรีบรรพต	218.504	3	30	-	-	3
ป่าพะยอม	386.404	4	39	-	2	2
ศรีนครินทร์	225.631	4	43	-	4	-
รวม	1,711.92	37	385	1	26	12

ที่มา : ที่ทำการปกครองจังหวัดพัทลุง

ข้อมูลพื้นฐาน

ในปีการศึกษา 2561 จำนวนโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 117 โรงเรียน โดยจำแนกตามประเภทโรงเรียน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน ปีการศึกษา 2561

ประเภทโรงเรียนในสังกัด	จำนวนโรงเรียนเปิดสอนในระดับ		รวม
	อ.1 - ม.3	อ.1 - ป.6	
ขยายโอกาส	25	-	25
ประถมศึกษา	-	92	92
รวม	25	92	117

ที่มา : กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561)

ตารางที่ 2.3 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด (4 ขนาด ภาครัฐตามจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2561

ประเภทโรงเรียน (4 ขนาด)	จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	ไม่เกิน 120	65	55.56
ขนาดกลาง	121 - 600	59	41.88
ขนาดใหญ่	601 - 1,500	2	1.71
ขนาดใหญ่พิเศษ	1,501 คนขึ้นไป	1	0.85
รวมทั้งสิ้น		117	100

หมายเหตุ : การจำแนกขนาดโรงเรียนตามคู่มือการจัดตั้งงบประมาณของ สพฐ.

จำนวนบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 มีบุคลากรปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 จำนวน 81 คน ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 จำนวนบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	6
ศึกษานิเทศก์	15
บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2)	49
ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว	10
รวม	81

ที่มา : กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561)

จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีบุคลากรปฏิบัติงานในสถานศึกษา จำนวน 1,349 คน ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่ง ปีงบประมาณ พ.ศ.2561

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้บริหารสถานศึกษา	110
ครูสายงานผู้สอน	1,008
บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค (2)	1
อัตราจ้าง	2,30
รวมทั้งสิ้น	1,349

ที่มา : กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

อรุณ พรหมจรรย์ (2555) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ กำหนดสถานการณ์จำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายองค์ประกอบหลักอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากสูงไปหาต่ำ คือ การประสานทิศทาง (Leading) สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) และเริ่มต้นบริการ (Serving) เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว มีค่าเท่ากับ 18.56, $df = 14$ และ $P = .18$ ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า จึงสรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสม

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช (2556) ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำให้บริการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 3 ปัจจัย สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 82.30

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2557) ทำวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างรูปแบบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยเทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน 3) ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบภาวะผู้นำให้บริการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างจากผู้เชี่ยวชาญ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย (1) ด้านการฟัง (2) ด้านการตระหนักรู้ (3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ (4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย (5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ (6) ด้านการเยียวยารักษา (7) ด้านการโน้มน้าวใจ (8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่/ทรัพยากร ประกอบด้วย (9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ (10) ด้านการสร้างกลุ่มคน

สุรมน ไทยเกษม (2558) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ด้วยโปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้ประกอบการ มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน และการแสดงออกทางคุณธรรม มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิชาติ อนันตภักดิ์ (2558) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการครู รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวุฒิทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวุฒิทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกรียงไกร ยิ่งยง และ เสาวณี สิริสุขศิลป์ (2559) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา เพื่อศึกษาความเป็นเลิศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา และเพื่อศึกษาภาวะผู้นำผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา โดยภาพรวมและ

รายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นเลิศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา ได้แก่ ด้านการสร้างชุมชน ด้านการไว้วางใจ ด้านความรัก และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.651 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 42.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเขียนเป็นสมการพยากรณ์จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่อยู่ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน

พรพิพัฒน์ ตั้งจิตวัฒนากุล (2560) ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างแนวทางและตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางด้วยวิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 180 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการสร้างคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) แผนงาน 4) ผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ ตระหนักรู้อย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์ยาวไกล ไมตรีจิตมิตรสัมพันธ์ ให้ความสำคัญการบริการส่งผ่านอำนาจสู่ระดับล่าง และไว้วางใจต่อกัน รวม 67 ตัวบ่งชี้ 6) กระบวนการพัฒนามี 5 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นที่ 1 การกำหนดความต้องการพัฒนา ขั้นที่ 2 การวางแผนการพัฒนา ขั้นที่ 3 การเลือกเทคนิควิธีการ ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา และ ขั้นที่ 5 การกำกับติดตามและประเมินผลแผนงาน 7) ผลที่ได้รับจากการพัฒนา โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Abel (2002) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำใฝ่บริการ และสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัย ประกอบด้วยการใช้

เทคนิคเคลฟ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้ง เพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อของการวิจัย 1) คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำไฟบริการเด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำไฟบริการเด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำไฟบริการมีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำไฟบริการไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่ม คือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวช นักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่างๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำไฟบริการได้รับการนำเสนอและเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีภาวะผู้นำไฟบริการจากข้อมูลในการอภิปรายการทำรายการประเมินตนเอง ถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล 4 แห่ง ในขณะที่เขาบริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้มิได้ประเมินตนเองว่า เป็นผู้นำไฟบริการ แต่คณะผู้บริหารได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่าน ไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้น แต่เป็นผู้นำไฟบริการในเวลาเดียวกันด้วย

Hardin (2003) ได้วิจัยเรื่อง ผลของรูปแบบภาวะผู้นำไฟบริการของโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้กรณีศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำไฟบริการที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำไฟบริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณ และใช้การสัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติการภาวะผู้นำไฟบริการเพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

Laurie (2011, pp.68-69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานต่อภาวะผู้นำไฟบริการ โดยวิธีการเชิงประจักษ์ (Empirical Investigation) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) 2) ภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) 3) เพศมีความสัมพันธ์ทั้งแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน โดยเพศหญิงมีความสัมพันธ์มากกว่าเพศชายเล็กน้อย

Danon (2012, p.137) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำไฟบริการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านอาหาร โดยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative phenomenal study) การศึกษาได้มุ่งศึกษาจากประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำไฟบริการของผู้นำคุณลักษณะของภาวะ

ผู้นำไฟบริการ ผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำไฟบริการ การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำไฟบริการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านอาหาร โดยภาวะผู้นำไฟบริการนั้นทำให้พนักงานร้านอาหารมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร แต่จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำไฟบริการของผู้นำ ความมุ่งมั่น ทุ่มเทของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานของทั้งพนักงานและผู้นำด้วย

Howell (2013) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไฟบริการกับความมุ่งมั่นในศักยภาพของตนเองต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบไฟบริการสามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการ และการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำไฟบริการ พบว่า 1) การรับรู้ภาวะผู้นำไฟบริการของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 2) การรับรู้ของภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน

Shane (2013, pp.28-37) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำไฟบริการกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน โดยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative exploration) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยภาวะผู้นำไฟบริการ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น 33% ในการศึกษาครั้งนี้ได้เน้นข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งในเรื่องของการศึกษา อายุ การดำรงตำแหน่ง และระดับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การลาออกจากงาน และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ และภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

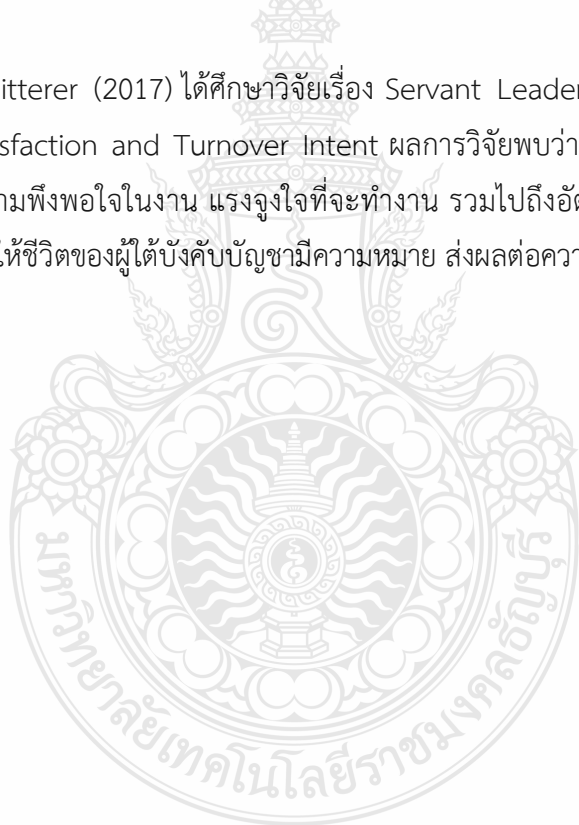
Harwiki (2013) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้นำมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ไม่ใช่ต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร 2) แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

Mehrmanesh & Tirabadi (2015) ได้วิจัยเรื่อง Studying the Influence of Servant Leadership on Employees' Motivation ผลการวิจัยพบว่า 1) มีสหสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้

หลักการของภาวะผู้นำใ้บริการและแรงจูงใจในการทำงาน 2) ภาวะผู้นำใ้บริการส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก คุณภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำใ้บริการและการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

Tischler; Giambatista; McKeage & McCormick (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำใ้บริการกับการประเมินตนเองและแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า หลังทำการศึกษาภาคสนามของบริษัทสามแห่ง พบว่า การเป็นผู้นำของข้าราชการคาคการณ์ทั้งสองแกน การประเมินตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ที่สำคัญยังคาคการณ์ถึงความเป็นผู้นำใ้บริการและโดยทั่วไปจะใช้ค่านิยม ความเป็นผู้นำโดยการสังเกตความสัมพันธ์ที่คาคการณ์ไว้กับการประเมินผลหลัก ซึ่งอาจเป็นไปได้ จากการศึกษาอื่นพบว่า ผู้นำใ้บริการส่งผลต่อทั้งการประเมินตนเองและแรงจูงใจในการทำงาน

Mitterer (2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจที่จะทำงาน รวมไปถึงอัตราการลาออกที่ลดน้อยลง ภาวะผู้นำใ้บริการทำให้ชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมาย ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

ตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

การศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,008 คน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2561, กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,008 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ เครีจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 285 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ Cluster Random Sampling เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอำเภอ

อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	
	ขนาดประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
เมืองพัทลุง	420	100
ควนขนุน	380	72
ศรีบรรพต	88	25
ป่าพะยอม	60	44
ศรีนครินทร์	60	44
รวม	1,008	285

2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีแนวคิดของ วอง (Wong, 2005) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ 7 ข้อ คือ

- (2.1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
- (2.2) การบำรุงรักษาบุคคล
- (2.3) การตระหนักรู้
- (2.4) การโน้มน้าว
- (2.5) การสร้างมโนทัศน์
- (2.6) การมีจิตบริการ
- (2.7) การพัฒนาบุคคล

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ชนิด 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรทุกตัว ตามกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย

ขั้นที่ 3 เสนอแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ฉบับร่าง ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : index of item-objective congruence) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1	ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่า ข้อถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0	ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่า ข้อถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1	ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่า ข้อถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยใช้สูตรค่า IOC ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ค่าที่ได้ช่วงระหว่าง 0.6-1.0 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถามภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
- 2) การบำรุงรักษาบุคคล
- 3) การตระหนักรู้
- 4) การโน้มน้าว
- 5) การสร้างโมทัศน์
- 6) การมีจิตบริการ
- 7) การพัฒนาบุคคล

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามทั้งฉบับเป็นครั้งสุดท้ายภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 6 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของปัญหา และหลังจากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1987, p.161) มีค่าเท่ากับ 0.97

ขั้นที่ 7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองได้แบบสอบถามคืนกลับมาครบ ร้อยละ 100 ในสภาพสมบูรณ์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(5.1) ขอบหนังสือราชการจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล

(5.2) รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 แล้วตรวจแบบสอบถามว่า ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามครบทุกข้อหรือไม่ และอยู่ในสภาพสมบูรณ์ทั้งหมดกี่ชุด แล้วนำมาคิดเป็นร้อยละ โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 285 คน จากแบบสอบถาม จำนวน 285 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาครบ จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

(5.3) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูลแยกข้อมูล และตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาแปลงค่าแล้วทำการบันทึกในตารางบันทึกข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

(6.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ โดยใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) เป็นรายข้อ ใช้วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

(6.2) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

(7.1) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objectives Congruence: IOC)

(7.2) สถิติพื้นฐานที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐานวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

(7.3) สถิติพื้นฐานที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เป็นรายชื่อและภาพรวมทั้ง 5 ด้าน จากแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ นำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2560, น.43) ดังนี้

4.51 – 5.00	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดในแต่ละด้านจากแบบสอบถามภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเลือกเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ เป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 อำเภอละ 1 คน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีพื้นที่ครอบคลุม จำนวน 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองพัทลุง อำเภอควนขนุน อำเภอศรีบรรพต อำเภอป่าพะยอม และ อำเภอศรีนครินทร์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และผ่านการประเมินจาก สมศ. ตัวแปรที่ศึกษา

2) ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีแนวคิดของ วง (Wong, 2005) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ 7 ข้อ คือ

- (2.1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
- (2.2) การบำรุงรักษาบุคคล
- (2.3) การตระหนักรู้
- (2.4) การโน้มน้าว
- (2.5) การสร้างมนต์เสน่ห์
- (2.6) การมีจิตบริการ
- (2.7) การพัฒนาบุคคล

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Guided Interview)

4) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล นำหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหาและให้ข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูล หาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้

(5.1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

(5.2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี

(5.3) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพัทลุง เขต 1 และ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพัทลุง เขต 1 รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 285 คน จากแบบสอบถาม จำนวน 285 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาครบ จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อต่อไปนี้ คือ

n แทน กลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน คะแนนเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพัทลุง เขต 1

ตอนที่ 3 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพัทลุง เขต 1

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพหุคูณ เขต 1 จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพ		จำนวน	ร้อยละ
n=285			
เพศ			
	ชาย	189	66.30
	หญิง	96	33.70
	รวม	285	100.0
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	4.20
	ปริญญาตรี	165	57.90
	ปริญญาโท	108	37.90
	ปริญญาเอก	-	-
	รวม	285	100.0
ประสบการณ์ทำงาน			
	น้อยกว่า 5 ปี	202	70.90
	มากกว่า 5-10 ปี	71	24.90
	มากกว่า 11-16 ปี	12	4.20
	มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	-	-
	รวม	285	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 70.90

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 รายด้าน

ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ	3.63	0.87	มาก	7
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	3.67	0.83	มาก	5
3. ด้านการตระหนักรู้	3.72	0.82	มาก	2
4. ด้านการโน้มน้าว	3.67	0.81	มาก	6
5. ด้านการสร้างมโนทัศน์	3.72	0.76	มาก	4
6. ด้านการมีจิตบริการ	3.74	0.74	มาก	1
7. ด้านการพัฒนาบุคคล	3.72	0.81	มาก	3
รวม	3.70	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.70$, S.D.=0.81) เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่า ด้านการมีจิตบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ($\bar{X}=3.74$, S.D.=0.74) รองลงมา ด้านการ
ตระหนักรู้ ($\bar{X}=3.72$, S.D.=0.82) และด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ($\bar{X}=3.63$,
S.D.=0.87)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหาร ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ผู้บริหารเห็นคุณค่าของงานแต่ละอย่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหรือเสนอ	3.61	0.94	มาก	5
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ด้วยความเคารพบนพื้นฐานความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	3.57	0.87	มาก	6
3. ผู้บริหารเข้าใจในการแสดงออกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ แม้ว่าจะกระทบกับ ความรู้สึกของท่าน	3.62	0.90	มาก	4
4. ผู้บริหารช่วยให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รู้เท่าทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด	3.62	0.91	มาก	3
5. ผู้บริหารยอมรับและให้โอกาสครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ถึงแม้จะทำงานผิดพลาดก็ตาม	3.67	0.87	มาก	1
6. ผู้บริหารดูแลช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้ได้รับประโยชน์ตามที่พึงได้รับ	3.67	0.72	มาก	2
รวม	3.63	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$,
 S.D.=0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารยอมรับและให้โอกาสครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ถึงแม้
 จะทำงานผิดพลาดก็ตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ($\bar{X}=3.67$, S.D.=0.87) รองลงมา ผู้บริหารดูแลช่วยเหลือ
 ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้ได้รับประโยชน์ตามที่พึงได้รับ มีค่าเฉลี่ย คือ ($\bar{X}=3.67$, S.D.=0.72) และ
 ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ด้วยความเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล
 มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ($\bar{X}=3.57$, S.D.=0.87)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหาร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ผู้บริหารจัดทีมงานออกให้บริการต่างๆ แก่ ชุมชนโดยไม่ต้องรอให้ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ร้องขอ	3.67	0.82	มาก	4
2. ผู้บริหารบอกกระบวนการทำงานชัดเจน ทำให้ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความกล้าและมั่นใจ	3.65	0.86	มาก	5
3. ผู้บริหารแสดงแบบอย่างการให้บริการต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มากกว่าการควบคุม	3.68	0.83	มาก	3
4. ผู้บริหารไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่	3.60	0.84	มาก	6
11. ผู้บริหารพยายามใช้เวลาแนะนำครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้พร้อมก่อนมอบหมายงาน	3.72	0.86	มาก	1
12. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จโดยถือว่า ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน	3.72	0.80	มาก	2
รวม	3.67	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.67,
 S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารพยายามใช้เวลาแนะนำครู บุคลากร เจ้าหน้าที่
 ให้พร้อมก่อนมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (\bar{X} =3.72, S.D.=0.86) รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมให้
 เกิดความสำเร็จ โดยถือว่าครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย คือ (\bar{X} =3.72,
 S.D.=0.80) และผู้บริหารไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร
 เจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ (\bar{X} =3.60, S.D.=0.84)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
 ด้านการตระหนักรู้

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหาร ด้านการตระหนักรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ผู้บริหารยอมรับจุดเด่นจุดด้อย ข้อจำกัด และ กล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเองโดยกล่าว คำขอโทษ	3.71	0.81	มาก	5
2. ผู้บริหารรับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ได้เสมอแต่ไม่แสดงอาการตอบโต้	3.70	0.77	มาก	7
3. ผู้บริหารชี้แนวทางให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มองเห็นภาพความสำเร็จของหน่วยงาน	3.70	0.85	มาก	6
4. ผู้บริหารแจ้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก่อน มอบหมายภาระงานให้แก่ ครู บุคลากร ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ	3.74	0.85	มาก	2
5. ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าและให้ความ สำคัญกับงานของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ทุกคน	3.73	0.83	มาก	3
6. ผู้บริหารเข้าใจสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดผล กระทบจึงร่วมมือกับครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ เพื่อหาทางออก	3.72	0.81	มาก	4
7. ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะมี ความสุข	3.75	0.80	มาก	1
รวม	3.72	0.82	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$, S.D.=0.82)
 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนว่าจะ
 ปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะมีความสุข มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ($\bar{X}=3.75$, S.D. =0.82) รองลงมา ผู้บริหารแจ้ง

สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก่อนมอบหมายภาระงานให้แก่ ครู บุคลากร ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย คือ ($\bar{X}=3.74$, S.D.=0.85) และผู้บริหารรับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ได้เสมอแต่ไม่แสดงอาการตอบโต้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ($\bar{X}=3.70$, S.D.=0.77)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการโน้มน้าว

ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารด้านการโน้มน้าว	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ผู้บริหารชี้ความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รับฟังอย่างตั้งใจ	3.71	0.73	มาก	2
2. ผู้บริหารระบุข้อเด่นข้อด้อยแต่ละวิธีการจัดการงานให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ เลือกใช้ตามบริบทของงาน	3.69	0.80	มาก	3
3. ผู้บริหารชื่นชมผลงานแล้วจึงแนะนำด้วยความสุภาพให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ นำไปปรับปรุง	3.66	0.95	มาก	4
4. ผู้บริหารมักใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติตาม	3.66	0.82	มาก	5
5. บอกความเจริญก้าวหน้าให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รับฟังถึงวิธีการไปถึงจุดหมาย	3.65	0.78	มาก	6
6. ผู้บริหารเชิญชวนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อาสารับมอบหมายงานก่อนมอบหมายงานจริง	3.79	0.73	มาก	1
7. ไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่รอโอกาสสำคัญหรือเมื่อมีการจัดงานต่างๆ	3.51	0.86	มาก	7
รวม	3.67	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการโน้มน้าว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$, S.D.=0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเชิญชวนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อาสารับมอบหมายงานก่อน

มอบหมายงานจริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (\bar{X} =3.79, S.D.=0.87) รองลงมา ผู้บริหารซึ่งความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่รับฟังอย่างมั่นใจ มีค่าเฉลี่ย คือ (\bar{X} =3.71, S.D.=0.73) และผู้บริหารไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่รอโอกาสสำคัญหรือเมื่อมีการจัดงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ (\bar{X} =3.51, S.D.=0.86)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการสร้างมโนทัศน์

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหาร ด้านการสร้างมโนทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ผู้บริหารอธิบายได้ชัดเจนถึงทิศทางแนวโน้ม การจัดการศึกษาในอนาคตของสถานศึกษา	3.70	0.73	มาก	4
2. ผู้บริหารบอกหรือระบุสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาของการศึกษาไว้ในแผนงาน	3.71	0.80	มาก	3
3. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายชัดเจนและมีส่วน ร่วมจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้และเกิดผลเป็น รูปธรรม	3.75	0.75	มาก	2
4. ผู้บริหารบอกที่มาที่ไปของแผนระยะยาวของ สถานศึกษาในภาพรวมและมีทิศทางชัดเจน	3.68	0.70	มาก	5
5. ผู้บริหารเสนอความคิดเห็นนอกกรอบที่จะ ดำเนินการซึ่งผู้เกี่ยวข้องอาจไม่คุ้นเคยเหมือน ที่ผ่านมา	3.82	0.78	มาก	1
6. ผู้บริหารแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่ เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และติดตามการนำไปปฏิบัติ	3.64	0.80	มาก	6
รวม	3.72	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.72, S.D.=0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเสนอความคิดเห็นนอกกรอบที่จะดำเนินการซึ่งผู้เกี่ยวข้องอาจ

ไม่คุ้นเคยเหมือนที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (\bar{X} =3.82, S.D.=0.78) รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายชัดเจนและมีส่วนร่วมจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้และเกิดผลเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ย คือ (\bar{X} =3.75, S.D.=0.75) และผู้บริหารแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และติดตามการนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ (\bar{X} =3.64, S.D.=0.80)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการมีจิตบริการ

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหาร ด้านการมีจิตบริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา	3.76	0.72	มาก	3
2. ผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจัย สถานการณ์สถานศึกษา	3.75	0.75	มาก	4
3. ผู้บริหารลงมือกระทำโดยไม่ต้องให้บุคลากร ขอความร่วมมือ	3.77	0.77	มาก	1
4. ผู้บริหารมีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อ ช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วย ความรัก และเอื้ออาทร สามัคคีต่อกัน	3.77	0.75	มาก	2
รวม	3.74	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการมีจิตบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.74, S.D.=0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารลงมือกระทำโดยไม่ต้องให้บุคลากรขอความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (\bar{X} =3.77, S.D.=0.77) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วยความรัก และเอื้ออาทร สามัคคีต่อกัน (\bar{X} =3.77, S.D.=0.75) และผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจัย สถานการณ์สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ (\bar{X} =3.75, S.D.=0.75)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
 ด้านการพัฒนาบุคคล

ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก	3.75	0.75	มาก	3
2. ผู้บริหารรับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครู บุคลากร เจ้าหน้าที่	3.79	0.82	มาก	1
3. ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบ แก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อย่างทั่วถึง	3.76	0.83	มาก	2
4. ผู้บริหารพยายามผลักดันให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ประสบความสำเร็จสูงกว่าที่หวังไว้	3.74	0.86	มาก	4
5. ผู้บริหารจัดเวลาช่วยเหลือแนะนำให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความพร้อมก่อนมอบงาน	3.68	0.81	มาก	6
6. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่ม โดยเชื่อว่าเป็นการพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกันได้	3.72	0.79	มาก	5
7. ผู้บริหารตั้งข้อท้วงติงเมื่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดังที่หวัง	3.59	0.82	มาก	7
รวม	3.72	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$, S.D.=0.81)
 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารรับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการ
 พัฒนาการครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ($\bar{X}=3.79$, S.D.=0.82) รองลงมา ผู้บริหารมอบหมายงาน
 และความรับผิดชอบแก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย คือ ($\bar{X}=3.76$, S.D.=0.83) และ
 ผู้บริหารตั้งข้อท้วงติงเมื่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดังที่หวัง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
 คือ ($\bar{X}=3.59$, S.D.=0.82)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1

การวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 สามารถสรุปภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ได้ดังตารางที่ 4.10 – 4.16

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ด้วยความเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล						
1. เข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนล้วนมีความแตกต่างกัน ทำความรู้จัก เข้าใจทุกคน	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การให้กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกัน		✓	✓		✓	3
3. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ละคนถนัดเรื่องใด จะสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับคน	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การสังเกต พฤติกรรมการทำงาน ผลงานของครูแต่ละคน		✓	✓	✓	✓	4
5. มีโอกาสได้กล่าวยินดี การพูดในที่ประชุม ที่สาธารณะ และการ ยกย่องชมเชย		✓		✓	✓	3
6. การให้กำลังใจครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓		✓	4
7. เข้าใจภาวะทางอารมณ์และสภาวะทางจิตใจของครูหรือบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจและเข้าใจถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนล้วนมีความแตกต่างกัน ทำความรู้จัก เข้าใจทุกคน และการให้กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกัน วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ละคนถนัดเรื่องใด จะสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับคน การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ผลงานของครูแต่ละคน มีโอกาสได้กล่าวยินดี การพูดในที่ประชุม ที่สาธารณะ และการยกย่องชมเชย และการให้กำลังใจครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เข้าใจภาวะทางอารมณ์และสภาวะทางจิตใจของครูหรือบุคลากร

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่						
1. เป็นผู้นำอย่างแท้จริงสร้างความมั่นใจว่าเราเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปประสบความสำเร็จได้	✓	✓	✓	✓		4
2. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านตนเองและวิชาชีพโดยเฉพาะถ้ามีวิทยฐานะที่สูงขึ้นสูงกว่าครูไปอีก 1 ระดับ ก็ถือว่ามื่อทธิพลต่อการบังคับบัญชา และพิทักษ์รักษาองค์กรไว้ได้		✓	✓		✓	3
3. มีภาวะผู้นำในทุกเรื่อง ทั้งด้านวิชาการ ความสามารถ เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานของครูและบุคลากร		✓	✓	✓	✓	4
4. มีภาวะผู้นำในทุกเรื่องทั้งด้านวิชาการ ความสามารถ เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานของครูและบุคลากร ควรเป็นผู้นำด้านวิชาการ		✓		✓	✓	3
5. มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอทั้งด้านตนเองและวิชาชีพ	✓	✓	✓		✓	4

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่						
6. เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเราเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปประสบความสำเร็จได้	✓	✓	✓	✓	✓	5
7. เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเราเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปประสบความสำเร็จได้		✓	✓	✓	✓	4
8. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยปัจจุบันเพื่อการศึกษาไทยพัฒนาและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วให้ทันต่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในโลกยุคดิจิทัล		✓		✓	✓	3

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำอย่างแท้จริง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเราเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปประสบความสำเร็จได้ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านตนเองและวิชาชีพ โดยเฉพาะถ้ามีวิทยฐานะที่สูงขึ้นสูงกว่าครูไปอีก 1 ระดับ ก็ถือว่ามีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชา และพิทักษ์รักษาองค์กรไว้ได้ ควรมีภาวะผู้นำในทุกเรื่อง ทั้งด้านวิชาการ ความสามารถ เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานของครูและบุคลากร ควรเป็นผู้นำด้านวิชาการ มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านตนเองและวิชาชีพ การเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเราเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปประสบความสำเร็จได้ การเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่ายิ่งกว่าคำสอนอื่นใด และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ควรเป็นผู้นำในการประสานและสนองนโยบายทางการศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยปัจจุบันเพื่อการศึกษาไทยพัฒนาและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วให้ทันต่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในโลกยุคดิจิทัล

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการตระหนักรู้

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้รับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ได้เสมอแต่ไม่แสดงอาการตอบโต้						
1. ต้องรู้เขา รู้เรา คือ เข้าใจตัวเอง เข้าใจคนอื่น	✓		✓	✓	✓	4
2. สงบสติอารมณ์บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย ทำให้สามารถครองอารมณ์นำไปสู่การปรับแก้สถานการณ์แก้ปัญหาได้อย่างยุติธรรม		✓			✓	2
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความซาบซึ้ง เข้าใจในความสามารถในการคิดไตร่ตรองของเรา	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ		✓		✓	✓	3
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาได้ด้วยความสะดวกสบาย	✓	✓	✓		✓	4
7. การเข้าใจผู้อื่นจะส่งผลให้เกิดผลดีต่อองค์กร ด้านการใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายเพื่อลดการปะทะทางอารมณ์	✓		✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 4.12 สามารถสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการตระหนักรู้ ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เขา รู้เรา คือ เข้าใจตัวเอง เข้าใจคนอื่น สงบสติอารมณ์บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย ทำให้สามารถครองอารมณ์นำไปสู่การปรับแก้สถานการณ์ แก้ปัญหาได้อย่างยุติธรรม โดยครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดความซาบซึ้ง เข้าใจในความสามารถในการคิดไตร่ตรองของเรา มีความตื่นตัวอยู่เสมอตลอดเวลา มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาได้ด้วยความสะดวกสบาย การเข้าใจผู้อื่นจะส่งผลให้เกิดผลดีต่อองค์กร ด้านการใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายเพื่อลดการปะทะทางอารมณ์

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการโน้มน้าว

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่รอโอกาสสำคัญหรือเมื่อมีการจัดงานต่างๆ						
1. จิตวิทยาประกอบในการบริหารจัดการงานทุกประเภท	✓	✓		✓	✓	4
2. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดว่าเขาฟังเราได้	✓	✓	✓		✓	4
3. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	✓	✓	✓	✓		4
4. การทำผลงานทางวิชาการต้องทำเป็นแบบอย่างให้มองเห็นความสำเร็จ		✓	✓	✓	✓	4
5. ตอบคำถามเองได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้แจ้งเห็นจริง		✓		✓	✓	3
6. ต้องเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจแก่ โอกาสในวันสำคัญโดยมอบของที่ระลึก โดยไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้า	✓	✓	✓		✓	4
7. การไปให้กำลังใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน	✓	✓	✓	✓	✓	5
8. การทำผลงานทางวิชาการ การเลื่อนวิทยฐานะ ต้องทำเป็นแบบอย่างให้มองเห็นความสำเร็จของตัวผู้บริหาร		✓	✓	✓		3
9. มอบของขวัญตามสมควร ตามกำลัง ที่มีความเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน		✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการโน้มน้าว ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีจิตวิทยาประกอบในการบริหารจัดการงานทุกประเภท สร้างภาวะผู้นำให้เกิดว่าเขาฟังเราได้ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การทำผลงานทางวิชาการต้องทำเป็นแบบอย่างให้มองเห็นความสำเร็จ ตอบคำถามเองได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้แจ้งเห็นจริง ต้องเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจแก่ โอกาสในวันสำคัญโดยมอบของขวัญที่ระลึกโดยไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้า การไปให้กำลังใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน การทำผลงานทางวิชาการ การเลื่อนวิทยฐานะ ต้องทำเป็นแบบอย่างให้

มองเห็นความสำเร็จของตัวผู้บริหาร มอบของขวัญตามสมควร ตามกำลังที่มีความเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการสร้างมโนทัศน์

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และติดตามการนำไปปฏิบัติ						
1. มีและสร้างฝันเป็นของตนเอง และนำสู่การปฏิบัติได้ เรียกว่าพูดจริง ทำจริง เห็นผลปรากฏ	✓	✓	✓	✓		4
2. ทำงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ		✓	✓		✓	3
3. นำหลักการบริหารมาใช้อย่างจริงจังครบถ้วน ทำให้ครูมีความมั่นใจว่าผู้บริหารทำได้ ทำนโยบายในระดับต่างๆ หรือใส่นโยบายใดลงไปก็ประสบความสำเร็จ	✓	✓		✓	✓	4
4. นำหลักคิดมาสู่การสร้างนวัตกรรม สารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษาในทุกมิติ หรือการบริหารงาน	✓		✓	✓	✓	4
5. นำหลักคิดมาสู่การสร้างนวัตกรรม สารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษาในทุกมิติ หรือการบริหารงาน		✓		✓	✓	3
6. การทำงานกับครูผู้สอนหรือบุคลากร ควรคำนึงถึงการพึ่งพาอาศัย การช่วยเหลือเอื้อจุนกันในวันที่ยากลำบาก	✓	✓	✓		✓	4
7. การปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ ตรงไปตรงมา	✓	✓	✓		✓	4
8. หมั่นให้แนวทางชี้แนะการทำงานที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงานของครูในระยะยาว ส่งผลให้การทำงานมีเป้าหมายในระยะยาว เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตารางที่ 4.14 สามารถสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการสร้างนวัตกรรม ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีและสร้างฝันเป็นของตนเอง และนำสู่การปฏิบัติได้ เรียกว่า พุดจริง ทำจริง เห็นผลปรากฏ ทำงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ นำหลักการบริหารมาใช้อย่างจริงจังครบถ้วน ทำให้ครูมีความมั่นใจว่า ผู้บริหารทำได้ทำนโยบายในระดับต่างๆ หรือใส่นโยบายใดลงไปก็ประสบความสำเร็จ นำหลักคิดมาสู่การสร้างนวัตกรรม สารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษาในทุกมิติ หรือการบริหารงานมีเป้าหมายในการทำงาน การทำงานกับครูผู้สอนหรือบุคลากรควรคำนึงถึงการพึ่งพาอาศัย การช่วยเหลือเจือจุนกันในยามที่ขาดแคลน การปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ ตรงไปตรงมา รวมทั้งการติดตาม ประมวลผลอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบ และอธิบายได้ หมั่นให้แนวทางชี้แนะการทำงานที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงานของครูในระยะยาว ส่งผลให้การทำงานมีเป้าหมายในระยะยาว เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 4.15 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการมีจิตบริการ

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจาร์ณ สถานการณ์สถานศึกษา						
1. ต้องทำงานอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. มองภาพสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน		✓	✓		✓	3
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. ต้องรู้ทุกเรื่อง จึงจะสามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจาร์ณ สถานการณ์สถานศึกษาได้		✓	✓	✓	✓	4
5. หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเต็มปากเต็มคำ		✓		✓	✓	3
6. มีความเป็นแบบอย่างแท้จริง สู่การสร้างสรรคสถานศึกษา	✓	✓	✓		✓	4
7. มีเทคนิคทางการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของครูผู้สอน	✓	✓	✓	✓	✓	5
8. มองภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน						

ตารางที่ 4.15 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการมีจิตบริการ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการ คิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจาร์ณ สถานการณ์ สถานศึกษา						
9. มีเป้าหมายของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่วางระบบหรือต้องการให้เกิด ให้มี ให้เป็น ส่งผลให้องค์กรก้าวหน้า ทุกฝ่ายต้องช่วยกัน		✓		✓	✓	3
10. มีใจรักในการบริการนักเรียน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานภายนอกที่เข้ามายังสถานศึกษา	✓	✓			✓	3

จากตารางที่ 4.15 สามารถสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการมีจิตบริการ ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานอย่างเป็นระบบ มองภาพสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เช่น ออกแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโครงการ เช่น การนิเทศภายใน ต้องรู้ทุกเรื่องจึงจะสามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจาร์ณ สถานการณ์สถานศึกษาได้ หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเต็มปากเต็มคำ และมีความเป็นแบบอย่างแท้จริง สู่การสร้างสรรค์สถานศึกษา มีเทคนิคทางการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของครูผู้สอน มองภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เป้าหมายของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่วางระบบหรือต้องการให้เกิด ให้มี ให้เป็น ส่งผลให้องค์กรก้าวหน้า ทุกฝ่ายต้องช่วยกันมีใจรักในการบริการนักเรียน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานภายนอกที่เข้ามายังสถานศึกษา

ตารางที่ 4.16 ข้อมูลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการพัฒนาบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการตั้งข้อท้วงติงเมื่อ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดั่งที่หวัง						
1. ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓		4
2. ครูและบุคลากรจะได้รับและได้ฝึกการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ		✓	✓		✓	3
3. ต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจัง	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. เด็กจะเก่งได้ต้องเจอครูเก่ง สร้างความตระหนักแก่ครูถึงคุณค่าในความเป็นครู		✓	✓	✓	✓	4
5. อุทิศตนเพื่อศิษย์ อุทิศเวลาให้กับสถานศึกษา		✓		✓	✓	3
6. แม้คนเราจะมีความสามารถไม่เท่ากัน แม้ผ่านประสบการณ์การพัฒนาในรูปแบบเดียวกันและเท่ากัน	✓	✓	✓		✓	4
7. การจะตกเตือน ให้คำแนะนำ ในสิ่งที่ตนเองได้รับและได้มา หรือนำปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้	✓	✓	✓	✓	✓	5
8. กระตุ้นให้ครูเห็นว่าการพัฒนาตนเอง หรือการพัฒนาวิชาชีพ มีข้อดีอย่างไรบ้าง ส่งผลต่องาน ต่อตนเอง ต่อนักเรียน ต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง	✓	✓	✓	✓	✓	5
9. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเข้าใจในการต้องพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ		✓	✓		✓	3
10. การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญที่ครูต้องให้ความสนใจเพื่อตนเอง ความก้าวหน้าในอาชีพและนำผลการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตัวเอง	✓			✓	✓	3

จากตารางที่ 4.16 สามารถสรุปข้อมูลการสัมพัทธ์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต1 ด้านการพัฒนาบุคคล ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรจะได้รับและได้ฝึกการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจัง เด็กจะเก่งได้ต้องเจอครูเก่ง สร้างความตระหนักแก่ครูถึงคุณค่าในความเป็นครู อุทิศตนเพื่อศิษย์ อุทิศเวลาให้กับสถานศึกษา แม้คนเราจะมีความสามารถไม่เท่ากัน แม้ผ่านประสบการณ์การพัฒนาในรูปแบบเดียวกันและเท่ากัน การจะดักเตือน ให้คำแนะนำในสิ่งที่ตนเองได้รับและได้มา หรือนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องกระตุ้นให้ครูเห็นว่าการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาวิชาชีพ มีข้อดีอย่างไรบ้าง ส่งผลต่องาน ต่อตนเอง ต่อนักเรียน ต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเข้าใจในการต้องพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญที่ครูต้องให้ความสนใจเพื่อตนเอง ความก้าวหน้าในอาชีพและนำผลการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตัวเอง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 และ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ ซึ่ง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีจำนวนครู และบุคลากรในสถานศึกษา ไม่ต่ำกว่า 30 คน จำนวน 5 คน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) สังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบบรรยาย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

5.1.1.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามประเภทครูผู้สอน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 และมีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 70.90

5.1.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

พัทลุง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีจิตบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านการตระหนักรู้ และด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยเมื่อพิจารณารายละเอียด ทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ผู้บริหารยอมรับและให้ออกาสครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ถึงแม้จะทำงานผิดพลาดก็ตาม มีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมา ผู้บริหารดูแลช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้ได้รับประโยชน์ตามที่พึงได้รับ และผู้บริหารปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ด้วยความเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารพยายามใช้เวลาแนะนำครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้พร้อมก่อนมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมา เป็นภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ โดยถือว่าครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน และผู้บริหารไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างสิ่งที่ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะมีความสุข มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารแจ้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก่อนมอบหมายภาระงานให้แก่ครู บุคลากร ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ และผู้บริหารรับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ได้เสมอแต่ไม่แสดงอาการตอบโต้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการโน้มน้าว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเชิญชวนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อาจารย์มอบหมายงานก่อนมอบหมายงานจริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารชี้ความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รับฟังอย่างมั่นใจ และไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่รอโอกาสสำคัญ หรือเมื่อมีการจัดงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการสร้างมนทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายข้อ พบว่า ผู้บริหารเสนอความคิดเห็นนอกกรอบที่จะดำเนินการซึ่งผู้เกี่ยวข้องอาจไม่คุ้นเคยเหมือนที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายชัดเจนและมีส่วนร่วมจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ และเกิดผลเป็นรูปธรรม และผู้บริหารแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและติดตามการนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

6) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการมีจิตบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารลงมือกระทำโดยไม่ต้องให้บุคลากรขอความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารมีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา ด้วยความรักและเอื้ออาทรสามัคคีต่อกัน และผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจาร์ณ สถานการณ์สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

7) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารรับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อย่างทั่วถึง และผู้บริหารตั้งข้อท้วงติงเมื่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดังที่หวัง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 สามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ได้ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 สามารถสรุปสภาพได้ ดังนี้

1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและเข้าใจถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำความเข้าใจว่าคนทุกคนล้วนมีความแตกต่างกัน และการให้กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกัน วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคล การทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรจำเป็นต้องวิเคราะห์ผู้ร่วมงานเป็นรายคน แต่ละคนถนัดเรื่องใด จะสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับคนและการให้กำลังใจกัน

2) การบำรุงรักษาบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำอย่างแท้จริง สร้างความมั่นใจว่าผู้นำสามารถนำองค์กรประสบความสำเร็จได้ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านตนเองและวิชาชีพ ถ้ามีวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น

สูงกว่าครู ถือว่ามีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชา และพิทักษ์รักษาองค์กรไว้ได้ ต้องมีภาวะผู้นำในทุกเรื่อง ทั้งด้านวิชาการ ความสามารถ เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานของครูและบุคลากร มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3) การตระหนักรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เขา รู้เรา เข้าใจตัวเอง เข้าใจคนอื่น สงบสติอารมณ์บนความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้สามารถครองอารมณ์นำไปสู่การปรับแก้สถานการณ์ แก้ปัญหาได้อย่างยุติธรรม ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความซาบซึ้ง เข้าใจในความสามารถในการคิดไตร่ตรองของผู้บริหาร ต้องตื่นตัวอยู่เสมอ

4) การโน้มน้าว

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีจิตวิทยาประกอบในการบริหารจัดการงานทุกประเภท สร้างภาวะผู้นำให้เกิดว่าเขาฟังเราได้ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การทำผลงานทางวิชาการต้องทำเป็นแบบอย่างให้มองเห็นความสำเร็จ ตอบคำถามเองได้ ต้องรู้แจ้งเห็นจริง เป็นแบบอย่างได้ ต้องเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจแก่ มีโอกาสในวันสำคัญ มอบของขวัญตามสมควร สร้างความประทับใจให้ครูและบุคลากรในทุกโอกาส โดยไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้า

5) การสร้างมนต์เสน่ห์

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างฝันเป็นของตนเอง และนำสู่การปฏิบัติได้ พุดจริง ทำจริง เห็นผลปรากฏ ทำงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ นำหลักการบริหารมาใช้อย่างจริงจังครบถ้วน ทำให้ครูมีความมั่นใจว่าผู้บริหารทำได้ การทำนโยบายในระดับต่างๆ หรือใส่ในนโยบายใดลงไปก็ประสบความสำเร็จ นำหลักคิดมาสู่การสร้างนวัตกรรม สารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษาในทุกมิติในการบริหารงาน

6) การมีจิตบริการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานอย่างเป็นระบบ มองภาพสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ออกแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโครงการนิเทศภายใน สามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจัย สถานการณ์สถานศึกษาได้อย่างเต็มปากเต็มคำ และมีความเป็นแบบอย่างแท้จริงสู่การสร้างสรรค์สถานศึกษา ทุกฝ่ายต้องช่วยกัน มีใจรักในการบริการนักเรียน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานภายนอกที่เข้ามายังสถานศึกษา

7) การพัฒนาบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรได้ฝึกการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจัง เด็ดจะเก่งได้ต้องเจอครูเก่ง อุทิศตนเพื่อศิษย์ อุทิศเวลาให้กับสถานศึกษา การจะตักเตือน ให้คำแนะนำในสิ่งที่ตนเองได้รับและได้มา หรือนำไป

ปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ กระตุ้นให้ครูเห็นว่าการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาวิชาชีพ มีข้อดีอย่างไรบ้าง ส่งผลต่องาน ต่อตนเอง ต่อนักเรียน ต่อโรงเรียนได้อย่างไร

5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

5.2.1 ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเน้นการบริหารงานด้านการมีจิตบริการ มีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา การคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจักษ์ สถานการณ์สถานศึกษา ลงมือกระทำโดยไม่ต้องให้บุคลากรขอความร่วมมือ และการมีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา ด้วยความรักและเอื้ออาทร สามัคคีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ พรหมชาย (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ อนันต์ภักดี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

5.2.1 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและให้โอกาสครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ถึงแม้จะทำงานผิดพลาดก็ตาม มีความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทองอินทร์ อุบลชัย (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงาน ด้านการเข้าใจและ

เห็นอกเห็นใจ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Greenleaf (1997, p.32) เชื่อว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจในฐานะผู้นำ ต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ

5.2.2 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีคุณค่ามากกว่ากิจกรรม ผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ ด้วยความเชื่อนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงยอมอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบใฝ่บริการตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของผู้ร่วมงาน ทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นายชัยฤทธิ์ ใต้อุดม (2555) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายนครรังสิต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ด้านการเห็นคุณค่าของผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครื่องมือคุณลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครื่องมือคุณลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการบำรุงรักษาบุคคล อยู่ในระดับมาก

5.2.3 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ด้านการตระหนักรู้ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ มีความสามารถรับรู้สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว ได้อย่างรวดเร็ว มอบหมายงานได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สื่อความหมายกับบุคลากรจนเกิดการเข้าใจกัน มีอารมณ์หวั่นไหวเมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่างๆ ได้ เพราะผู้นำใฝ่บริการมีความสนใจ สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ คมกฤษ ประการะสังข์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิพัฒน์ ตั้งจิตวิวัฒนากุล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการสร้างคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ด้านตระหนักรู้ โดยภาพรวมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

5.2.4 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการโน้มน้าว จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถพูดโน้มน้าว จูงใจให้เพื่อนร่วมงานคล้อยตาม สร้างแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ คอยกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และอำนวยความสะดวกในการจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุน การดำเนินงานเป็นภารกิจหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาต่างๆ ตลอดจนทักษะการทำงาน ผู้บริหารต้องการเห็นสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จึงได้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายตามที่ต้องการ และป้องกันความเสี่ยงทำให้ข้าราชการครูเข้าใจว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความ สามารถในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สอดคล้องกับผลงานของ Yukl (1998, p.121) พบว่า การโน้มน้าวด้วยเหตุผลสามารถจูงใจ ปัจจัยการเยียวยารักษานั้น คุณลักษณะของการเยียวยารักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ การ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความเข้มแข็ง เกิดสุขทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น จากความกังวลต่างๆ

5.2.5 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการสร้างโมโนทัศน์ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจาก การมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคตไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำสามารถจัดลำดับความสำคัญ ระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน สอดคล้องกับ Thompson (2005, p.96) ผู้นำใฝ่บริการมีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างโมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้อง สามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

5.2.6 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการมีจิตบริการ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ หรือพร้อมที่จะให้บริการในทันทีทันใด ให้ความสนใจกระตือรือร้นในการให้บริการ แสดงการต้อนรับและกล่าวทักทายปราศรัยด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ ปองภพ ภูจอมจิตร (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผล การวิจัยพบว่า ด้านการมีจิตบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2.7 ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อย่างทั่วถึง ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ ศรีทอง (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ด้านการพัฒนาผู้อื่น อยู่ในระดับมาก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 ดังต่อไปนี้

1) ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ด้วยความเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคล จะสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถ และสามารถให้กำลังใจควรสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ผลงานของครูแต่ละคน ครูหรือบุคลากรแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน ต้องเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรทางการศึกษาบนความแตกต่าง เมื่อครูทำงานดีหรือผิดพลาด ควรกล่าวคำยกย่อง ชมเชย และการให้กำลังใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือผลงานให้ดีขึ้น

2) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละเวลา มุ่งมั่นให้ครูมีความรู้ความสามารถ และก้าวหน้าในวิชาชีพและส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพที่ดีขึ้น สนับสนุนให้กำลังใจครูและบุคลากร ให้คำปรึกษาแก่ครู เอาใจใส่ ให้ความเมตตา และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของครู เพื่อช่วยเหลือแก้ไขได้ถูกต้อง และผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความมั่นใจว่าเราเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านตนเองและวิชาชีพ มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน

3) ด้านการตระหนักรู้ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านการตระหนักรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ได้เสมอแต่ไม่แสดงอาการตอบโต้ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เขา รู้เรา เข้าใจตัวเอง เข้าใจคนอื่น สงบสติอารมณ์ ทำให้สามารถครองอารมณ์ นำไปสู่การปรับแก้สถานการณ์ แก้ปัญหาได้อย่างยุติธรรม ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความซาบซึ้งเข้าใจในความสามารถ ในการคิดไตร่ตรองของเรา มีความตื่นตัวอยู่เสมอตลอดเวลา เป็นผู้มีสติ และไหวพริบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ หากเกิดปัญหาขึ้นในสถานศึกษาหรือในองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจ ปัญหา หาสาเหตุ และแก้ไขปัญหาได้อย่างฉับพลัน เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4) ด้านการโน้มน้าว จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านการโน้มน้าว ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่รอโอกาสสำคัญ หรือเมื่อมีการจัดงานต่างๆ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีจิตวิทยาประกอบในการบริหารจัดการงานทุกประเภท สร้างภาวะผู้นำให้เกิดว่าเขาฟังเราได้ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ต้องรู้แจ้งเห็นจริง เป็นแบบอย่างได้ ต้องเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจแก่โอกาสในวันสำคัญมอบของขวัญตามสมควร มอบของที่ระลึก โดยไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้า การไปให้กำลังใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นที่พึ่งพาอาศัยด้านการทำงานของสถานศึกษาได้ การทำผลงานทางวิชาการต้องทำเป็นแบบอย่างใหม่มองเห็นความสำเร็จ สร้างความประทับใจให้ครูและบุคลากรในทุกโอกาส

5) ด้านการสร้างมโนทัศน์ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และติดตามการนำไปปฏิบัติ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างฝันเป็นของตนเอง และนำสู่การปฏิบัติได้ พุดจริง ทำจริง เห็นผลปรากฏ ทำงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ นำหลักการบริหารมาใช้อย่างจริงจังครบถ้วน การทำนโยบายในระดับต่างๆ หรือใส่ในนโยบายใดลงไปก็ประสบความสำเร็จ นำหลักคิดมาสู่การสร้างนวัตกรรม สารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษาในทุกมิติ หรือการบริหารงานรวมทั้งการติดตาม ประมวลผล อย่างเป็นระบบ ตรวจสอบ และอธิบายได้ มีเป้าหมายในการทำงาน การทำงานกับครูผู้สอนหรือบุคลากร ควรคำนึงถึงการพึ่งพาอาศัย การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในยามที่ขาดแคลน การปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ ตรงไปตรงมา รวมทั้งการติดตามประมวลผลอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบ และอธิบายได้

6) ด้านการมีจิตบริการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ด้านการมีจิตบริการ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจรณ์ สถานการณ์ สถานศึกษา แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างเป็นระบบ มองภาพสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและ

บุคลากรทางการศึกษาผ่านโครงการนิเทศภายใน สามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจักษ์ สถานการณ์ สถานศึกษาได้อย่างเต็มปากเต็มคำ และมีความเป็นแบบอย่างแท้จริง สู่การสร้างสรรคสถานศึกษา มีเทคนิคทางการบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรก้าวหน้า ทุกฝ่าย ต้องช่วยกัน มีใจรักในการบริการนักเรียน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานภายนอกที่เข้ามายังสถานศึกษา

7) ด้านการพัฒนาบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านการพัฒนาบุคคล ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารตั้งข้อท้วงติงเมื่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดังที่หวัง แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรจะได้รับและได้ฝึกการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างจริงจัง เด็กจะเก่งได้ ต้องเจอครูเก่ง สร้างคุณค่าในความเป็นครู อุทิศตนเพื่อศิษย์ อุทิศเวลาให้กับสถานศึกษา การจะตกเดือน ให้คำแนะนำในสิ่งที่ตนเองได้รับและได้มา หรือนำปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องกระตุ้นให้ครูเห็น ว่าการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาวิชาชีพ มีข้อดีอย่างไรบ้าง ส่งผลต่องาน ต่อตนเอง ต่อนักเรียน ต่อโรงเรียน ได้อย่างไรบ้าง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
- 2) ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการโน้มน้าวในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

บรรณานุกรม

- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอำเภอแม่वंก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- กาญจนาภรณ์ศิริเพ็ญ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- เกรียงไกร ยี่งยง และ เสาวนีย์ สิริสุขศิลป์. (2559). ภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา. วารสารศึกษาศาสตร์, 27(1), 143-155.
- คมกฤษ ประการะสังข์. (2559). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์).
- ชัยฤทธิ์ ใต้อุดม. (2555). คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายนครรังสิต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยปทุมธานี).
- ทองอินทร์ อุบลชัย. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2557). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เชลล์.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ประธาน ยศรุ่งเรือง. (2559). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- ปองภพ ภูจอมจิตร. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรพิพัฒน์ ตั้งจิตวัฒนากุล และ สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้
บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,
23(1), 38-54.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอสังักตสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น).
- _____. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัด
ปทุมธานี. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- _____. (2561). องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลธัญบุรี.
- ภรณ์ทิพย์ บั่นก้อง. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย
บูรพา).
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วรรณวิสา ไชยลาแสง. (2551). การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา
เขต 1-7. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- วาระดี ชาญวิรัตน์. (2559). โครงการทุนทางสังคมกับการสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวเด็กพิการ
ตำบลหินดาด อำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกว.).
- วิระเวก สุขสุคนธ์. (2557). การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ศิริวรรณ จันทร์ศรี. (2558). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำให้บริการ สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมศักดิ์ พรหมชาย. (2558). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1. (2562). รายงานผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2561. พัทลุง: สำนักงานฯ.
- สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สุรমন ไทยเกษม. (2558). การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารสมาคมนักวิจัย, 20(2), 59-69.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2545). กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สุรรัตน์ โตเขียว. (2560). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- อนุวัฒน์ วิภาคธารงคุณ. (2553). การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- อภิชาติ อนันต์ภักดิ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อมรรัตน์ ศรีทอง. (2558). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม).
- อรุณ พรหมจรรย์. (2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- อารี พันธุ์มณี. (2547). ฝึกให้เป็นคิดให้สร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: ไยไหม.
- Abel, A. T. (2002). The characteristics, behaviors, and effective work environments of servant leaders: A Delphi study. (Ph.D. Dissertation, Graduate School Blacksburg, Virginia, USA).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Adams, Robert & Juniperus, P. (2003). **Flora of North America Editorial Committee.** eds., Flora of North America, North of Mexico. 2. Oxford University Press.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations.** Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). **Multifactor leadership questionnaire.** Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press.
- Bennis W., and Nanus B. (1985). **Leaders : The strategies for taking change.** New York: Harper and Row.
- Bernard M. Bass. (1997). **Does the transactional/transformational leadership paradigm.** MA: Bowman.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). **The Managerial Grid The Key to Leadership Excellence.** Houston, TX Gulf Publishing Company.
- Bothwell, R. K. (1983). The ability of prospective jurors to estimate the accuracy of eyewitness identifications. **Law and Human Behavior**, 7(1), 19–30.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper and Row.
- Champoux, J. E. (1999). Champoux Film as a Teaching Resource. **Journal of Management Inquiry**, 8(2) (1999), pp.240-251.
- Colin W., & Lakomski, Gabriele. (2000). **Knowing Educational Administration: Contemporary Methodological Controversies in Educational Administration.** [n.p.].
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987, July). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, 12: 637-647.
- Cronbach, L. J. (1987). **Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed.** Psychological Bulletin.
- Daff, Richard, L. (1999). **Leadership theory and practice.** Fort worth: Tax Dryden Press.
- _____. (2005). **The leadership experience (3rd ed.).** Mason, OH: Thomson South-Western Davenport.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Daft, R. L. (2002). **The Leadership Experience** (2nd ed.). Florida: Harcourt College.
- Danon, R. C. (2012). **The influence of Servant leadership on employee engagement: _____**. [n.d.]. **A Qualitative phenomenological study of restaurant employees**. (Master's thesis, University of Phoenix, USA).
- Davis, K. (1981). **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**.
- Dejnozka, E. L. (1983). **Education administration glossary**. Westport. Connecticut: Greenwood Drucker Peter.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., Humphrey, S. E. (2013). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology**, **64**, 7-52.
- DuBrin, A. J. (1998). **Leadership: Research findings, practice, and skill**. Boston: Houghton Mifflin.
- Fiedler, Fred, E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (1995). **Behavior in organization: Under standing and managing the human side of work** (5th ed.). New Jersey: A Simon and Schuster.
- Griffin, R. W. (1996). **Management** (5th ed.). Houghton: Mifflin.
- Griffiths, D. E. (1956). **Human relation in school administration**. New York: Appleton Century-Crofts.
- Greenleaf, R. K. (1977). **The servant leadership: A journey into the nature of legitimate Power and greatness**. New York: Paulist Press.
- _____. (2003). **Servant leadership within**. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). **A factorial study of the leader behavior descriptions**. In R. M.
- Hardin, F. (2003). **Impacting Texas Public Schools Through A Student Servant-Leader Model**. (Ph.D. Dissertation, Texas Tech University, Texas).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Harwiki, W. (2013). **Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia.** Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 8(5), 50-58, Retrieved from : <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol8-issue5/G0855058.pdf>.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources** (6th ed.). [n.p.]: Prentice-Hall.
- House, E. R. (1978). **The logic of evaluation argument.** Los Angeles: UCLA Center For Study of Evaluation.
- Howell, J. P., and Costley, D. L. (2001). **Understanding Behaviors for Effective Leadership.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Howell, L. D. (2013). **The Relationship Between Perceived Servant Leadership Constructs and Collective Self-Esteem.** (Ph.D. Dissertation, University of Plymouth, England). Retrieved from : <http://digitalcommons.wku.edu/diss/51>
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- _____. (2001). **Educational administration, 6th edn.** Singapore: McGraw-Hill.
- _____. (2013). **Educational administration theory, research and practice** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1978). **Organizational Dynamic: Diagnosis and intervention.** Massachusetts: Addison-Wesley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970, Autumn). **Determining Sample Size for Research Activities in Educational and Psychological Measurement**, 30(3), pp.608–610.
- Lambert, W. E. (2004). **Servant leadership qualities of principals, organizational climates, and student achievement.** (Ph.D. Dissertation, Nova Southeastern, University, Florida, USA).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Laub, J. A. (2000). **Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument.** (Ph.D. Dissertation, Florida Atlantic University, Florida, USA).
- Laurie, L. B. (2011). **Job satisfaction and organizational commitment: An empirical Investigation of the effect of servant leadership in distance education programs.** (Ph.D. Dissertation, Capella University, USA).
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2014). **Educational administration: Concepts and practices** (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Lussier, Robert N. and Achua, Christopher F. (2001). **Leadership: Theory, Application, Skill Development.** Ohio: South-Western College.
- _____. (2007). **Effective Leadership** (3rd ed.). Ohio: South-Western.
- Luthans, F. (1998). **Organizational Behavior** (8th ed.). Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- McCall and Lombardo. (1983). **which expanded on the trait theory, argued that a leader is made or broken based on emotional stability.** [n.p.].
- Mehrmanesh, H., & Tirabadi, S. M. (2015). **Studying the Influence of Servant Leadership on Employees' Motivation.** MAGNT Research Report (ISSN). 1444-8939, 3(1), 240-248. Retrieved from : <http://brisjast.com/wp-content/uploads/2015/06/Jan-24-2015.pdf>.
- Mitterer, M. D. (2017). **Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent.** (Ph.D. Dissertation, Walden University, Minnesota, USA). Retrieved from : <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5184&context=dissertations>
- Owens. (1981). **LC Subject: Owens, Bob African American football coaches; Local Collection ID: UA_REF_3; Repository: University of Oregon. Libraries.** [n.p.].
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2001). **Fundamental concepts of educational leadership.** New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial effectiveness.** New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). **Essentials of Organizational Behavior.** New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schermerhorn, J. R. (2005). **Management** (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Shane. (2013). **Source book in Environmental Education for Secondary School Teachers**. Bangkok: Unesco Principal Regional for Asia and the pacific.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). **Leadership The Management of Meaning**. The Journal of Applied Behavioral Science, 18, 257-273.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, (34), 7-11.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). **Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century**. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership**. New York: Free Press.
- Thomson, C. H. (2005). **The public School Superintendent and Servant Leadership**. (Ed.D. Dissertation Wisconsin University, USA).
- Tischler, Len; Giambatista, Robert; McKeage, Robert; and McCormick, David. (2016). Servant Leadership and its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. **The Journal of Values-Based Leadership**, 9(1), Article 8.
- Wayne, K., Hoy and Cecil G. Miskel. (2005). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York: McGraw-Hill.
- Wong, N. (2005). **Servant leadership: An opponent – process model and the revised servant Leadership profile**. (Master's thesis, Regent University, Virginia, USA).
- Wright, P. M., and Noe, R. A. (1996). **Management of Organizations**. Chicago: Irwin.
- Yukl, G. (1998). Managerial Leadership A Review of Theory and Research. **Journal of Management**, 15, 251-289.
- _____. (2002). **Leadership in organizations** (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (2006). **Leadership in Organizations** (6th ed.). NJ: Pearson Prentice-Hall.



ภาคผนวก



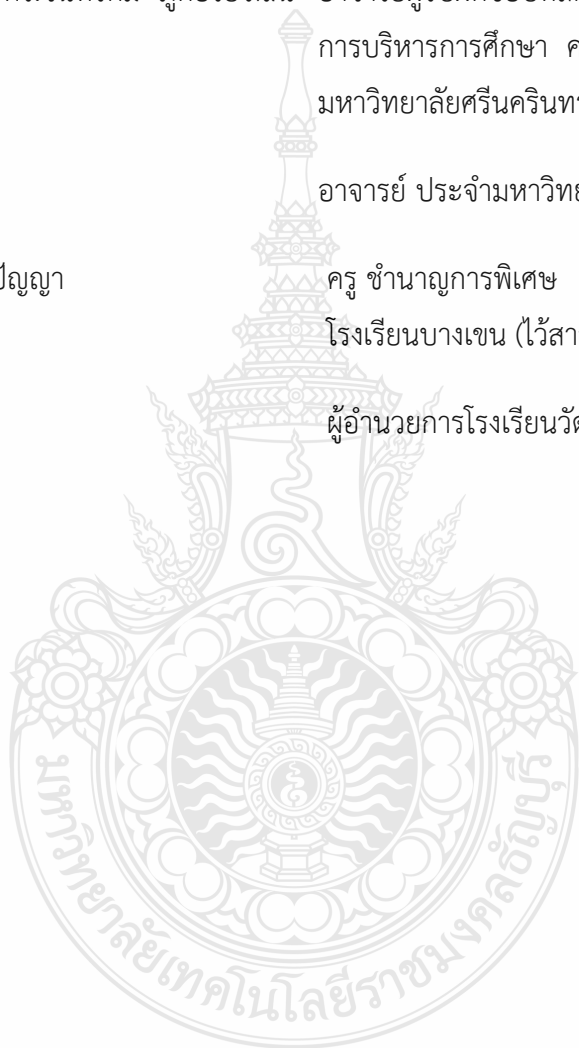
ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเข้ว่า อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ก.ศ.ม. / กศ.ด. การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.วิษณุ เปี้ยวนิม อาจารย์ ประจำมหาวิทยาลัยเซนจอห์น
4. ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบางเขน (ไว้สาลีอนุสรณ์)
5. นายภัสกร นุ่นปาน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองใหญ่



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

คำชี้แจง แบบประเมินเพื่อการวิจัย

แบบประเมินสำหรับการวิจัยฉบับนี้กำหนดไว้ 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีข้อความจำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้

1. การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
2. การบำรุงรักษาบุคคล
3. การตระหนักรู้
4. การโน้มน้าว
5. การสร้างมโนทัศน์
6. การมีจิตบริการ
7. การพัฒนาบุคคล

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อความตามความจริง เพราะคำตอบของท่านมีคุณค่าต่อวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านผลการตอบแบบสอบถามของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิรินทิพย์ เฟ็งสง
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/>
2	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 3.ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/>
3	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5 -10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 4. 16 ปี ขึ้นไป	<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1. การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ 2. การบำรุงรักษาบุคคล 3. การตระหนักรู้ 4. การโน้มน้าว 5. การสร้างมโนทัศน์ 6. การมีจิตบริการ 7. การพัฒนาบุคลากร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องขวามือ คือ ช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 43 ข้อ

ความหมายของระดับคะแนน คือ

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของงานแต่ละอย่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหรือเสนอ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
0	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของงานแต่ละอย่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหรือเสนอ	✓				

แปลความหมาย : ผู้บริหารเห็นคุณค่าของงานแต่ละอย่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหรือเสนอ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ						
1	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของงานแต่ละอย่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติหรือเสนอ					
2	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ด้วยความ เคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล					
3	ผู้บริหารเข้าใจในการแสดงออกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ แม้ว่าจะกระทบกับความรู้สึกของท่าน					
4	ผู้บริหารช่วยให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รู้เท่าทันอารมณ์ แม้ในสถานะที่ตึงเครียด					
5	ผู้บริหารยอมรับและให้โอกาสครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ถึงแม้จะทำงานผิดพลาดก็ตาม					
6	ผู้บริหารดูแลช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้ได้รับ ประโยชน์ตามที่พึงได้รับ					
การบำรุงรักษาบุคคล						
7	ผู้บริหารจัดทีมงานออกให้บริการต่างๆ แก่ชุมชน โดยไม่ต้องรอให้ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ร้องขอ					
8	ผู้บริหารบอกกระบวนการทำงานชัดเจน ทำให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความกล้าและมั่นใจ					
9	ผู้บริหารแสดงแบบอย่างการให้บริการต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มากกว่าการควบคุม					
10	ผู้บริหารไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ได้ให้ ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					
11	ผู้บริหารพยายามใช้เวลาแนะนำครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้พร้อม ก่อนมอบหมายงาน					
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จโดยถือว่าครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การตระหนักรู้						
13	ผู้บริหารยอมรับจุดเด่น จุดด้อย ข้อจำกัด และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเองโดยกล่าวคำขอโทษ					
14	ผู้บริหารรับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการตอบโต้					
15	ผู้บริหารชี้แนวทางให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่มองเห็นภาพ ความสำเร็จของหน่วยงาน					
16	ผู้บริหารแจ้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก่อนมอบหมายภาระงานให้แก่ ครู บุคลากร ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ					
17	ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าและให้ความสำคัญกับงานของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคน					
18	ผู้บริหารเข้าใจสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดผลกระทบ จึงร่วมมือกับครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ เพื่อหาทางออก					
19	ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ทุกคนว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะมีความสุข					
การโน้มน้าว						
20	ผู้บริหารชี้ความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รับฟังอย่างมั่นใจ					
21	ผู้บริหารระบุข้อเด่นข้อด้อยแต่ละวิธีการจัดการงานให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ เลือกใช้ตามบริบทของงาน					
22	ผู้บริหารชื่นชมผลงานแล้วจึงแนะนำด้วยความสุภาพให้ครู บุคลากร นำไปปรับปรุง					
23	ผู้บริหารมักใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติตาม					
24	บอกความเจริญก้าวหน้าให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รับฟังถึงวิธีการไปถึงจุดหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การโน้มน้าว (ต่อ)						
25	เชิญชวนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อาจารย์มอบหมายงานก่อนมอบหมายงานจริง					
การสร้างมนต์คน						
27	ผู้บริหารอธิบายได้ชัดเจนถึงทิศทางแนวโน้มนำการจัดการศึกษาในอนาคตของสถานศึกษา					
28	ผู้บริหารบอกหรือระบุสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาของการศึกษาไว้ในแผนงาน					
29	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายชัดเจนและมีส่วนร่วม จึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้และเกิดผลเป็นรูปธรรม					
30	ผู้บริหารบอกที่มาที่ไปของแผนระยะยาวของสถานศึกษาในภาพรวมและมีทิศทางชัดเจน					
31	ผู้บริหารเสนอความคิดเห็นกรอบที่จะดำเนินการซึ่งผู้เกี่ยวข้องอาจไม่คุ้นเคยเหมือนที่ผ่านมา					
32	ผู้บริหารแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และติดตามการนำไปปฏิบัติ					
การมีจิตบริการ						
33	ผู้บริหารมีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
34	ผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิचारณ์ สถานการณ์สถานศึกษา					
35	ผู้บริหารลงมือกระทำโดยไม่ต้องให้บุคลากรขอความร่วมมือ					
36	ผู้บริหารมีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา					

ข้อ	ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การพัฒนาบุคคล						
37	ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก					
38	ผู้บริหารรับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					
39	ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อย่างทั่วถึง					
40	ผู้บริหารพยายามผลักดันให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ประสบความสำเร็จสูงกว่าที่หวังไว้					
41	ผู้บริหารจัดเวลาช่วยเหลือแนะนำให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความพร้อมก่อนมอบงาน					
42	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่ม โดยเชื่อว่าเป็นการพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกันได้					
43	ผู้บริหารตั้งข้อท้วงติงเมื่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดังที่หวัง					

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวศิรินทิพย์ เฟื่องสง

นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

1) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ด้วยความเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) การบำรุงรักษาบุคคล

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่

3) การตระหนักรู้

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้รับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการตอบโต้

4) การโน้มน้าว

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่โดยไม่รอโอกาส สำคัญหรือเมื่อมีการจัดงานต่าง ๆ

5) การสร้างนวัตกรรม

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และติดตามการนำไปปฏิบัติ

.....
.....
.....

6) การมีจิตบริการ

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจักษ์ สถานการณ์ สถานศึกษา

.....
.....
.....

7) การพัฒนาบุคคล

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการตั้งข้อท้วงติงเมื่อ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดังที่หวัง

.....
.....
.....

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวศิรินทิพย์ เฟื่องสง

นักศึกษา ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ขอแสดงความนับถือ

รศ.ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

ประธานหลักสูตร ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก ค

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC



ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 16 <input type="checkbox"/> มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน
ดังนี้

1. การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
2. การบำรุงรักษาบุคคล
3. การตระหนักรู้
4. การโน้มน้าว
5. การสร้างมโนทัศน์
6. การมีจิตบริการ
7. การพัฒนาบุคคล

ข้อ	ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ								
1	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของงานแต่ละอย่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหรือเสนอ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ด้วยความ เคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่าง บุคคล	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเข้าใจในการแสดงออกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ แม้ว่าจะกระทบกับ ความรู้สึกของท่าน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารช่วยให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่รู้เท่า ทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารยอมรับและให้โอกาสครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ถึงแม้จะทำงานผิดพลาดก็ตาม	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

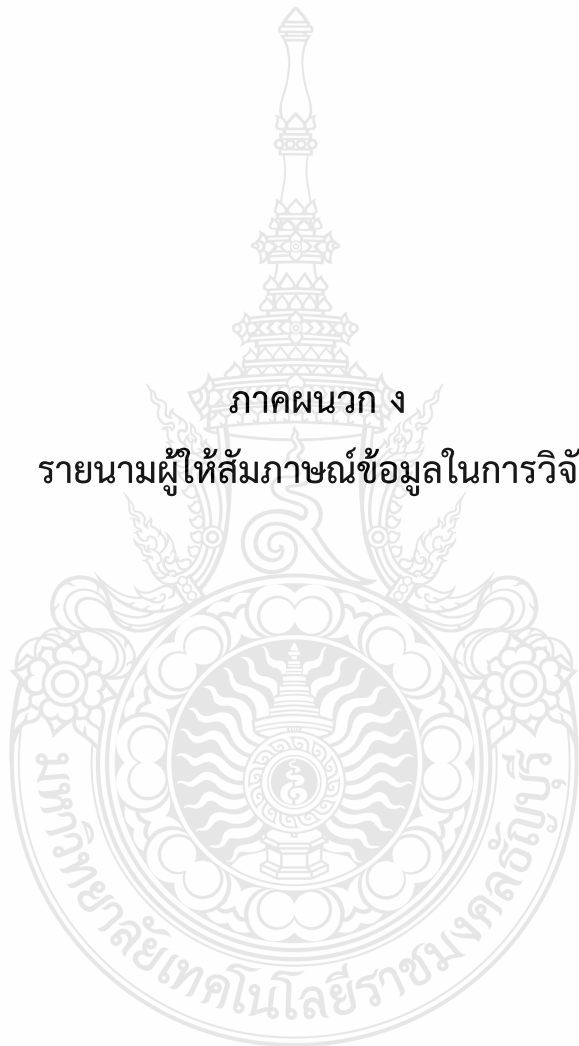
ข้อ	ภาวะผู้นำใฝ่บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ (ต่อ)								
6	ผู้บริหารดูแลช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้ได้รับประโยชน์ตามที่พึงได้รับ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
การบำรุงรักษาบุคคล								
7	ผู้บริหารจัดทีมงานออกให้บริการต่างๆ แก่ ชุมชนโดยไม่ต้องรอให้ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ร้องขอ	1	1	1	1	-1	0.6	ใช้ได้
8	ผู้บริหารบอกกระบวนการทำงานชัดเจน ทำให้ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความกล้าและมั่นใจ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารแสดงแบบอย่างการให้บริการต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มากกว่าการควบคุม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารไม่แสดงความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
11	ผู้บริหารพยายามใช้เวลาแนะนำครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ให้พร้อมก่อนมอบหมายงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จโดยถือว่า ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นเจ้าของ ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
การตระหนักรู้								
13	ผู้บริหารยอมรับจุดเด่นจุดด้อย ข้อจำกัดและ กล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเองโดย กล่าวคำขอโทษ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารรับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ได้เสมอ แต่ไม่แสดงอาการตอบโต้	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
15	ผู้บริหารชี้แนวทางให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มองเห็นภาพความสำเร็จของหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การตระหนักรู้ (ต่อ)								
16	ผู้บริหารแจ้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก่อน มอบหมายภาระงานให้แก่ ครู บุคลากร ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าและให้ ความสำคัญกับงานของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารเข้าใจสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดผล กระทบจึงร่วมมือกับครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ เพื่อหาทางออก	1	1	0	0	1	0.6	ใช้ได้
19	ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะมีความสุข	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
การโน้มน้าว								
20	ผู้บริหารชี้ความสำคัญของงานที่มอบหมาย ให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่รับฟังอย่างมั่นใจ	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
21	ผู้บริหารระบุข้อเด่นข้อด้อยแต่ละวิธีการ จัดการงานให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ เลือกใช้ตามบริบทของงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารชื่นชมผลงานแล้วจึงแนะนำด้วย ความสุภาพให้ครู บุคลากร นำไปปรับปรุง	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมักใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ในการสั่งการให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติตาม	1	1	1	1	-1	1	ใช้ได้
24	บอกความเจริญก้าวหน้าให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ รับฟังถึงวิธีการไปถึงจุดหมาย	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำไปบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การโน้มน้าว (ต่อ)								
25	เชิญชวนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ อาจารย์รับ มอบหมายงานก่อนมอบหมายงานจริง	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
26	ไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่ รอโอกาสสำคัญหรือเมื่อมีการจัดงานต่าง ๆ	1	1	1	0	0	0.6	ใช้ได้
การสร้างมโนทัศน์								
27	ผู้บริหารอธิบายได้ชัดเจนถึงทิศทางแนวโน้มนำ การจัดการศึกษาใน อนาคตของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารบอกหรือระบุสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาของการศึกษาไว้ ในแผนงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายชัดเจนและมี ส่วนร่วมจึงทำให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ และเกิดผลเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารบอกที่มาที่ไปของแผนระยะยาว ของสถานศึกษาใน ภาพรวมและมีทิศทาง ชัดเจน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารเสนอความคิดนอกกรอบที่จะ ดำเนินการ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องอาจไม่คุ้นเคย เหมือนที่ผ่านมา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
32	ผู้บริหารแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่ เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และติดตามการนำไป ปฏิบัติ	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
การมีจิตบริการ								
33	ผู้บริหารมีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารมีการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ วิวิจารณ์ สถานการณ์สถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การมีจิตบริการ(ต่อ)								
35	ผู้บริหารลงมือกระทำโดยไม่ต้องให้บุคลากร ขอความร่วมมือ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมีเครือข่ายในการทำกิจกรรมเพื่อ ช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
การพัฒนาบุคคล								
37	ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่โดยไม่ตัดสิน จากลักษณะภายนอก	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารรับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคใน การพัฒนาครู บุคลากร เจ้าหน้าที่	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบ แก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารพยายามผลักดันให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่ประสบ ความสำเร็จสูงกว่า ที่หวังไว้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารจัดเวลาช่วยเหลือแนะนำให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความพร้อมก่อน มอบงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่ม โดยเชื่อว่าเป็นการ พัฒนาให้มีการทำงาน ร่วมกันได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารตั้งข้อท้วงติงเมื่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ ดังที่หวัง	1	1	1	1	-1	0.6	ใช้ได้

ภาคผนวก ง
รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย



รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย

ลำดับที่	รายนามผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงาน
1	นายปองคุณ สังขมณีวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนอนุบาลเมืองพัทลุง
2	นายสมชาย มณีรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวัดร่มเมือง
3	นายภัสกร นุ่นปาน ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวัดคลองใหญ่
4	นายวินัย หนูรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนบ้านโหละหลุน
5	นางพลอยศิริ หมวกสุข ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวัดบ่วงช้าง



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล นางสาวศิรินทิพย์ เฟื่องสง
วัน เดือน ปีเกิด 25 พฤศจิกายน 2532
ที่อยู่ บ้านเลขที่ 5 หมู่ 6 ตำบลอ่างทอง อำเภอศรีนครินทร์
จังหวัดพัทลุง รหัสไปรษณีย์ 93000
การศึกษา ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพฯ
ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน
พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดคลองใหญ่ อำเภอป่าพะยอม จังหวัดพัทลุง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
โทรศัพท์ 087-9907575
อีเมล Sirintip_p@mail.rmutt.ac.th

